المحاسبة الإدارية

لرجال الأعمال

تخطيط - رقابة - تقويم أداء - اتخاذ قرارات

إعداد

دكتور حسين شحاته

أستاذ المحاسبة

بكلية التجارة جامعة الأزهر

خبير استشاري في مجال الأعمال

التعريف بالكتاب

۞ الكتاب : ◆ المحاسبة الإدارية لرجال الأعمال : مدخل معاصر .

۞ الكاتب : ◆ دكتور / حسين حسين شحاتة .

۞ الطبعة : ◆ الأولى ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م .

۞ الناشر : ◆ حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ت / ٢٨٧٢٨١٩ ف / ٢٨٧٩٦٥٧

۞ التوزيع : ◆ دار النشر والتوزيع الإسلامية : ت / ٣٩١١٦٩١ /٠٢

◆ دار المنار الحديثة : ت / ٢٠٤٤١٩٤ /٠٢

◆ دار الدعوة بالإسكندرية : ت / ٤٩٠١٩١٤ /٠٣

◆ دار النشر للجامعات : ت / ٢٨٧٢٨١٩ /٠٢

◆ مكتبة التقوى: ت / ٦٨٧٢٨١٩ /٠٢

◆ مكتبة توزيع الكتب بكلية التجارة جامعة الأزهر :ت / ٢٦٢٥٤٨٢ /٠٢

الإهـــــداء

8 ـ إلى علماء الفكر المحاسبى الذين لبوا نداء المعاصرة وطوروا أنفسهم ليقدموا معلومات محاسبية أمينة وصادقة ونافعة ومشروعة يعتمد عليها فى إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

8 ـ إلى رجال الأعمال الذين يريدون أن يتخذوا قراراهم الإدارية على فهم وبصيرة فى ضوء المعلومات المحاسبية الصادقة والأمينة والنافعة والمشروعة .

8 ـ إلى فقهاء وعلماء الفكر المحاسبى الإسلامى الذين إستطاعوا أن يقدموا للبشرية نماذج علمية و تطبيقية معاصرة عن أسس ومعايير المحاسبة فى كافة المجالات والتى تجمع بين الأصالة والمعاصرة ، لتطمئن قلوب الناس بأن شرع الله عز وجل شامل ، وصالح لكل زمان ومكان

8 ـ إلى أسرتى : زوجتى ، وأولادى ، وأزواج بناتى ، وأحفادى الأعزاء الحاضر منهم والغائب ، الذين جاهدوا وضحوا معى فى سبيل نشر علم ينتفع به .

إلى هؤلاء جميعاً

أهدى ثواب هذا المجهود المتواضع ، داعياً الله أن يتقبل من الجميع صالح الأعمال ، وأن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا ، وأن يزدنا علماً .

دكتور / حسين شحاتة

الأستاذ بجامعة الأزهر

شكر وعرفان بالجميل[1]

لقد أمرنا الله سبحانه وتعالى أن نقدم الشكر لمن أجرى الله النعمة على أيديهم لخدمة الإسلام والمسلمين ، فقد قال رسول الله (ﷺ) : ((ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه)) (رواه أحمد) .

واستشعاراً بهذا الحديث الكريم يطيب لى أن أقدم الشكر إلى كل من ساهم وعاون فى إعداد هذا الكتاب ، وكذلك من قاموا بتشجيعى على المضى فى هذا المجال وأخص بالذكر أساتذة وعلماء الفكر المحاسبى الإسلامى والفكر المحاسبى التقليدى ، وإلى رجال الأعمال الذين زودونى بالخبرات العملية ، فجزى الله الجميع خيراً .

وأنتهز هذه المناسبة الطيبة لأن أسجل استشعارى بالجميل نحو من علمونى من فيض علمهم ، وأخص بالذكر الأخ الكبير الأستاذ الدكتور شوقى إسماعيل شحاتة والأخ الفاضل الدكتور (المرحوم) محمد سعيد عبد السلام والأستاذ الدكتور عبد العزيز حجازى والأستاذ الدكتور محمد توفيق بلبع ، وإلى كل من قدَّم لى معروفاً وأسدى إلى جميلاً ، وأسأل الله أن يكون جهود هؤلاء وخدماتهم فى ميزان حسناتهم يوم تجد كل نفس ما عملت من خيرمحضراً .

وشكر وتقديرخاص إلى أخي الدكتور أشرف أبو العزم العماوى لمناقشته الموضوعية البناءة حول موضوعات الكتاب وتفضله بمراجعته .

ربنا تقبل مناّ إنك أنت السميع العليم ، وتب علينا إنك أنت التواب الرحيم ، وما توفيقى إلاّ بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

دكتور / حسين شحاتة
الأستاذ بجامعة الأزهر

---

[1]

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه نستعين

تقــديم عام

◆ - فكرة الكتاب .

لقد تطورت خدمات المحاسبة على مدار الأزمنة وفقاً لتغير طبيعة الخدمات المطلوبة منها وطبقاً لتغير أساليب تشغيل البيانات التى تستخدمها ولاسيما بعد شيوع تطبيــق أســاليب بحوث العلميات والحاسبات الإليكترونية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات العالميــة ، ومع ظهور الإدارة العلمية الحديثة أصبح مستخدموا التقارير المحاسبية يحتاجون إلى معلومات محاسبية متطورة تتسم : بالدقة والسرعة والموضوعية والمصداقيــة والشــفافية والبســاطة والمشروعية ، ولقد عجزت المحاسبة المالية التقليدية عن الوفــاء بتلــك المعلومــات بهــذه الصفات مما أدى إلى ظهور علم جديد يتخصص فى هذا المجال ثم الإصطلاح على تســميته بالمحاسبة الإدارية ، والذى يهدف أساساً إلى تقديم معلومات إلى الإدارة تساعدها فى مهامــها المختلفة ومنها تحديد الأهداف ، ورسم السياسات ، ووضع الخطط ، وتصميم الــبرامج ، وتحقيق الرقابة ، وتقويم الأداء ، واتخاذ القرارات المختلفة بطريقة رشيدة ، وهذا ما ســوف نتناوله فى هذا الكتاب إن شاء الله عز وجل .

◆ - الهدف من الكتاب .

يهدف الكتاب الذى بين أيدينا إلى تزويد القارىء ببعض المعرفة عن مفهوم وأســس المحاسبة الإدارية ، وأساليبها العلمية المختلفة ومنها : الموازنات التخطيطيــة ، والتحليــل المالى والمحاسبى ، وتقويم المشروعات ، وإعداد التقارير المختلفة ، كمــا يتنــاول الكتــاب استخدام أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإداريــة ولاســيما فى مجــال إعــداد الموازنات وإعداد وعرض التقارير المحاسبية المختلفة التى تقدم للمستويات الإدارية .

كما يهدف الكتاب كذلك إلى بيان مجالات وكيفية إستخدام أساليب الحاسبات الإليكترونية ونظم المعلومات وشبكات الإتصالات فى مجال المحاسبة الإدارية وبصفة خاصة فى مجال تشغيل البيانات وعرض وتفسير المعلومات مع إعطاء نماذج توضيحية من الواقع العملى

كما يتناول الكتاب التطور الحديث نسبياً فى مجال المحاسبة وهو الاهتمام بالسلوكيات والقيم والأخلاق ولاسيما عند تنفيذ العمليات المحاسبية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية للإدارة .

كما أهتم الكتاب كذلك بتأصيل بعض موضوعاته فى ضوء الفكر والتطبيق المحاسبى الإسلامى حسب ما سمح به الوقت وإتسع له المقام ، ومن هذه الموضوعات على سبيل المثال : أصول الموازنات التخطيطية فى الإسلام وكيف طبقت فى بيت المال والزكاة والوقف بعض المؤسسات الإسلامية لتخطيط استثمار الأموال ودراسة الجدوى ، وكذلك عرض أصول الرقابة وتقويم الأداء فى الفكر والتطبيق الإسلامى ، وبيان القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية الإسلامية وأثرها على أداء المحاسب فى ظل التطورات الحديثة .

♦ - لمن هذا الكتاب ؟

يناسب هذا الكتاب بصفة عامه المهتمين بالفكر المحاسبى الإدارى وتطبيقاته المتقدمة المعاصرة ، ومنهم على سبيل المثال :

- طلاب العلم المتخصصين فى المحاسبة المتقدمة .
- طلاب الدراسات العليا فى مجال المحاسبة المتقدمة .
- رجال الأعمال الممارسين لأعمال الإدارة الحديثة .
- باحثوا الفكر المحاسبى الإسلامى .
- المؤسسات والمنظمات والجمعيات المحاسبية التقليدية والإسلامية.
- المؤسسات المالية والاقتصادية الإسلامية .

كما ينفع هذا الكتاب بصفة خاصة رجال الأعمال فى معالجة بعض المشكلات الإدارية المعاصرة ومنها على سبيل المثال :

ـ تخطيط الأنشطة ومتابعتها وتقويمها فى ظل التحديات المعاصرة .

ـ تقويم المشروعات الإستثمارية (دراسة الجدوى الاقتصادية) .

ـ تخطيط ومراقبة التدفقات النقدية ومعالجة المشكلات السيولة .

ـ تحليل القوائم المالية لإتخاذ القرارات الاستثمارية .

ـ الجوانب السلوكية للعنصر البشرى فى مجال المحاسبة .

ـ الجوانب الأخلاقية للإدارة والمحاسبة .

◆ - منهجية الكتاب .

ولقد حاولت أن يكون عرضى لموضوعات الكتاب مبسطاً ومتصلاً ومتكاملاً ليتمكن القارىء من ربط ماضى المحاسبة بحاضرها ، كما يكون قادراً على تصور التوقعات فى الفكر المحاسبى الإدارى فى المستقبل القريب ، وقد حققت ذلك عن طريق عرض التطور الفكرى والتطبيق المعاصر للمحاسبة الإدارية ، من خلال مناقشة الأساليب التقليدية للمحاسبة فى مجال التخطيط والرقابة وأوجه قصورها وكيف يمكن تطويرها باستخدام الأساليب العلمية المتقدمة وقد حققت ذلك عن طريق عرض أسلوب الموازنات التخطيطية وأساليب التحليل المحاسبى المختلفة المطبقة فى الحياة العملية فى مجال التخطيط والرقابة وأعقبت ذلك بدراسة إمكانية تطوير هذه الأساليب باستخدام أساليب بحوث العمليات وأساليب الحاسب الإليكترونى وأساليب نظم المعلومات والإتصالات وأساليب العرض البيانى وأساليب العلوم السلوكية .

كما كان من منهجية هذا الكتاب كذلك بالمزج بين الفكر والتطبيق وذلك من خلال عر ض بعض النماذج التطبيقية للمحاسبة الإدارية من الواقع العملى ، ولقد ساعدنى فى هذا المقام خبرتى العملية كمحاسب قانونى وخبير إستشارى لرجال الأعمال وللمؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة ، كما حاولت أن ألقى إطلالة إسلامية على بعض موضوعات الكتاب .

وبذلك يكون الكتاب قد جمع بين الأصالة والمعاصرة فى إستخدام أساليب التقنية الحديثة ، كما مزج بين القيم الإيمانية والأخلاقية وبين الأساليب الفنية المعاصرة .

ومازال موضوع هذا الكتاب يتسع لمزيد من الدراسات والبحوث ومن أهمها : وضع ميثاق لقيم وأخلاق المحاسبين ، إعداد معايير للمحاسبة الإدارية ، وضع معايير للمحاسبة فى ظل الإنترنت وغيرها من الموضوعات ، وإن شاء الله سوف نتناوله فى كتاب آخر .

◆ ـ الآمال المنشودة من الكتاب .

آمل أن يكون هذا الكتاب نافعاً لمن يقرأه ، وأن يساعده فى الحصول على علم نافع ، وتطبيق رشيد ، ولقد بذلت ما فى وسعى فى ضوء ما رزقنى الله به من علم وخبرة ، فإن كنت قد وفقت فيرجع الفضل والمنة إلى الله سبحانه وتعالى ، وإن كان هناك من تقصير وخطأ فمن نفسى ،وأتضرع إلى الله بالدعاء الخالص : ﴿ **ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا** ﴾ .

كما أدعو الله أن يكون هذا العمل صالحاً ولوجهه خالصاً ، متدبراً قوله سبحانه وتعالى: ﴿ **فمن كان يرجو لقاء ربه فليعمل عملاً صالحاً ، ولا يشرك بعبادة ربه أحدا** ﴾ ،كما أرجو أن ينالنى ثواب منفعة هذا الكتاب مصداقاً لقول رسول الله (ﷺ) : ((**إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : ولد صالح يدعو له ، وصدقة جارية ، وعلم ينتفع منه**)) .

وآخر دعوانا أن الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات ، وصلى الله على سيدنا محمد (ﷺ) على آله وصحبه وسلم .

القاهرة فى يوم عرفة ١٤٢١هـ
الموافق ٩ مارس ٢٠٠١م

المؤلف
دكتور حسين شحاتة
أستاذ المحاسبة
بجامعة الأزهر

الفصل الأول

أساسيات المحاسبة الإدارية
بين الفكر والتطبيق

مقـــدمـــة

المحاسبة علم موجود منذ الأزل حيث يرتبط بمعاملات الإنسان المالية سواء كانت نقداً أو عيناً، ووجد لها آثاراً فى الحضارات القديمة البابلية والاغريقية والرومانية والإسلامية، حيث كانت تهتم بإثبات الموجودات والالتزامات المالية والتقرير عنها للقيصر أو للملك أو للخليفة ما فى حكمهم .

ولقد مرت المحاسبة فى الأزمنة المعاصرة بتطورات ملحوظة بسبب التطورات فى المجتمع، فظهر علم مسك الدفاتر، ثم المحاسبة على رأس المال والمحاسبة على الدخل، ووضع لها إطاراً يطلق عليه نظرية المحاسبة، وبظهور الثروة الصناعية ظهرت حسابات المصانع ومحاسبة التكاليف وتطبيقاتها المختلفة فى كافة الأنشطة.

وفى الآونة الأخيرة بعد كبر حجم المشروعات، وتعقد الأنشطة وتشابكها.. وظهور ما يسمى بالإدارة العلمية الحديثة ظهرت الحاجة إلى معلومات محاسبية لتساعد فى مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية... ونجم عن ذلك وجود ما يسمى بالمحاسبة الإدارية.

ولقد ثار جدل حول المحاسبة الإدارية: وهل هى علم مستقل، أم لا ، ولقد خلص هذا الجدل إلى وضع إطار فكرى للمحاسبة الإدارية يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ المستقرة المقبولة نسبياً لتكون المرجع والأساس لعمل المحاسب الإدارى. وأصبحت المحاسبة الإدارية علماً مستقلا له ذاتيته الخاصة.

لقد اتسع نطاق تطبيق مفاهيم وأسس وأساليب المحاسبة الإدارية لتشمل تقديم المعلومات المحاسبية التى تساعد الإدارة فى وضع الأهداف، ورسم السياسات، ووضع الخطط والبرامج، وتصميم النظم، واختيار الطرق، وتحقيق المتابعة والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات المختلفة تحت ظروف مختلفة، وهذه كلها مسائل تحتاج إلى العرض والايضاح.

ويختص هذا الفصل بمناقشة الإطار العام لتطور علم المحاسبة الإدارية بين الفكر والتطبيق كما هو المشار إليه فى الفقرات السابقة ولكن بشىء من التفصيل، ولقد خطط بحيث يقع فى مبحثين على النحو التالى:-

المبحث الأول : تطور الفكر المحاسبى الإدارى.

المبحث الثانى: الإطار الفكرى والتطبيقى للمحاسبة الإدارية.

المبحث الأول

تطور الفكر المحاسبى الإدارى

تمهيد

تعتبر المحاسبة أحد العلوم الاجتماعية التى تهتم بتجميع وإثبات وتشغيل البيانات وتقديم المعلومات المحاسبية اللازمة للإدارة والأطراف المعنية بالوحدة الاقتصادية لتساعدهم فى اتخاذ القرارات المختلفة، وتتأثر المحاسبة بصفة عامة بالتطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بالوحدة الاقتصادية، فأى تغيير فى النظام الاجتماعى والاقتصادى والسياسى للدولة يؤدى إلى تغير فى شكل المشروعات والوحدات الاقتصادية. وهذا يقود إلى خلق مشاكل جديدة أمام الإدارة مما يؤثر على نوعية وطبيعة المعلومات المطلوبة لدراسة وحل هذه المشاكل، ومن هنا تقع على المحاسب مسئولية تطوير المفاهيم والأسس والنظم والأساليب المحاسبية حتى يتسنى له تقديم المعلومات المطلوبة بدرجة عالية من الدقة والسرعة.

ولقد تطور الفكر المحاسبى بصفة عامة والفكر المحاسبى الإدارى بصفة خاصة بعدة تطورات خلال الحقبة الأخيرة من الزمن كان لها تأثيرات ملحوظة على مفاهيم وأسس ومعايير المحاسبة ، كما خلق آفاقاً جديدة أمام المحاسب ولا سيما فى مجال المحاسبة الإدارية.

وسوف نتناول فى هذا المبحث تطور الفكر المحاسبى الإدارى بشىء من التفصيل منذ المحاسبة فى عصر الحضارات إلى الوقت المعاصر ولا سيما فى ظل الإدارة العلمية الحديثة وظهور وانتشار تكنولوجيا صناعة المعلومات ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات العالمية.

ويختص هذا الفصل بمناقشة العلاقة السببية بين المحاسبة والمجتمع مع التركيز على العوامل الرئيسية التى أدت إلى ظهور المحاسبة الإدارية، وكذا استنباط التطورات المحتملة فى الفكر المحاسبى الإدارى فى المستقبل القريب وخصوصاً بعد انتشار استخدام أساليب بحوث العمليات وامكانيات الحاسبات والالكترونية ونظم المعلومات و منهج السلوكيات والأخلاق.

(١-١) تطور الفكر المحاسبي

لقد تطور الفكر المحاسبي على مر العصور والأزمنة حتى ظهرت المحاسبة الإدارية وذلك على النحو التالى:

المحاسبة فى عصر الحضارات البابلية والاغريقية والرومانية

يوجد أكثر من دليل فى المحفورات البابلية والاغريقية والرومانية على أن المشرفين على التنظيم المالى والإدارى للحكومات فى ذلك الحين كانوا يحتفظون بسجلات ودفاتر تتضمن حسابات لما كانوا يملكونه من موجودات مختلفة، كما تدل أيضاً المحفورات التى وجدت فى شمال القارة الأمريكية على أن الهنود الحمر كانوا يمسكون حسابات مصورة للأسلحة والمؤن التى كانت تمتلكها القبائل المحاربة، وكان الهدف من تلك الحسابات هو إمداد الحكام أو رؤساء القبائل بالبيانات والمعلومات عن حركة الموجودات، وكذلك عن حركة الايرادات والمصروفات وذلك لتحقيق الرقابة عليها.

وكان المحاسب فى ذلك الوقت يقوم بعملية التسجيل التاريخى فى الدفاتر وفقاً لطريقة الاضافة والخصم، وهذا ما يطلق علية فى الفكر المحاسبى المعاصر اسم "طريقة القيد المفرد"، وكانت أهم مفاهيم وأساليب المحاسبة لا تتعدى المعرفة بأصول الكتابة؛ وقواعد تنفيذ العمليات الحسابية المختلفة مثل الجمع والطرح والقسمة وما فى حكم ذلك.

وكان يشترط فى الشخص الذى يقوم بتنفيذ العمليات الحسابية والمحاسبية أن يكون موضع ثقة من الحاكم أو الشخص المسئول عن إدارة تلك الموجودات، وهذا ما يطلق عليه فى الفكر المحاسبى المعاصر بميثاق قيم وأخلاق المحاسب.

المحاسبة فى عصر الحضارة الإسلامية:

قبل ظهور الإسلام كانت المحاسبة عند العرب تتمثل فى قيام كل تاجر بتقويم موجوداته (العروض) فى بداية الرحلة التجارية ثم بعد العودة منها وذلك لمعرفة التغير الذى طرأ على ملكيته (حقوق الملكية)، ولما استقرت البلاد وكبر حجم القبائل ورحل بعض

الناس من البلاد المجاورة إلى بلاد العرب، وانتعشت التجارة وظهرت عمليات الوساطة، احتفظ التجار بسجلات توضح لهم المديونية والدائنية، كان الهدف من النظام المحاسبى فى ذلك الوقت معرفة التغير فى حقوق الملكية بالنسبة للتجار الرُّحَلْ، أو لمعرفة المديونية والدائنية بالنسبة للتجار المقيمين الذين كانوا يقومون بعملية الوساطة والسمسرة.

وكان المفهوم المحاسبى فى ذلك الوقت يتركز على عملية الإثبات فى السجلات على أساس القيد الإحصائى، وكان يكفى أن يكون التاجر ملماً بأصول الكتابة والحساب وإذا لم تتوفر لديه تلك المعرفة كان يلجأ إلى شخص آخر ليقوم له بذلك يطلق عليه الكاتب، وكانت للمحاسبة مهنة يطلق عليها "صنعة الكتابة".

وبعد ظهور الإسلام فى أرض الجزيرة العربية واتحاد القبائل على يد رسول الله صلى الله علية وسلم وتكونت الدولة الإسلامية، كان ولابد من وجود نظام محاسبى يضبط حركة أموال الدولة وخصوصاً بعد فرض الزكاة والجزية وإنشاء ديوان بيت المال وبيت الزكاة.

ولقد تبين من الدراسات والأبحاث التى تمت فى هذا الشأن أنه كان هناك نظام محاسبى متكامل لديوان بيت المال يتكون من مجموعة مستندية ودفترية وسجلات وقوائم ودليل حسابات، وكانت هناك أسس محاسبية يلتزم المحاسب بها عند التسجيل والتبويب والتحليل والتفسير وإعداد القوائم والتقارير المختلفة.

كما تبين من الدراسات كذلك أنه وجد للشركات التى كانت فى صدر الدولة الإسلامية (منها شركات المضاربة والمفاوضة و العنان والوجوه والأبدان) نظماً محاسبية تفى بالغرض .

وكان الاهتمام بالمحاسبة فى صدر الدولة الإسلامية منبثق من أحكام القرآن الكريم كتاب الله الذى يعتبر دستور المسلمين، فقد ورد فى سورة البقرة الآية رقم (٢٨١) قول الله تعالى: " **يايا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه...**"، وتقضى هذه الآية بضرورة تسجيل المعاملات المالية بين الأفراد بهدف المحافظة على حقوق الأفراد ومعرفة كل شخص ما له وما عليه، ويلاحظ أن الفكر الإسلامى قد ترك

تفصيلات التسجيل وطرقه حسب ظروف كل منشأة وحسب الزمان والمكان... وبلغة أخرى وضع القرآن الكريم الأساس المحاسبى وترك تحديد طبيعة الأساليب المحاسبية التى يستعين بها المحاسب تبعاً لظروف المكان والزمان.

ومن ناحية أخرى فقد اهتم رسول الله صلى الله عليه وسلم والسلف الصالح بأهمية الكتابة وتعليم الحساب، وكان (صلى) يحث الناس عليها. ولقد وضع فقهاء المسلمين أسساً محاسبية لكتابة المعاملات المالية وبيان دورها فى حفظ الحقوق، فقد ورد فى بعض كتب الفقه: أن خط السمسار والصراف يعتبر حجة للعرف الجارى به، وجاء أيضاً أنه إذا لم يعمل بهذا الدفتر يترتب على ذلك ضياع أموال الناس، لأن معظم معاملات التجار كانت تتم بلا شهود فكانوا يكتفون بالتسجيل فى الدفاتر.

ظهور علم المحاسبة المالية فى القرون الوسطى.

خلال العصور الوسطى كان النشاط الاقتصادى فى أوروبا يتركز على التجارة والزراعة وكان يتم تسجيل المعاملات التجارية بين الأفراد على أساس قاعدة الاضافة والخصم ؛ أى " طريقة القيد المفرد" ، وكان الهدف من عملية التسجيل بيان العلاقة المالية بين الأفراد، وظل الوضع هكذا حتى سنة ١٣٤٠م حيث ظهرت طريقة القيد المزدوج فى جَنْوَه؛ إذ تبين من الدفاتر المستخدمة فى ذلك الوقت أن التسجيل كان يتم على أساس طريقة القيد المزدوج؛ وهذا دليل واضح على أنها قد عرفت وشاع استخدامها قبل أن ينشر باشيلليو كتابه الأول المعروف باسم "مسك الدفاتر عام ١٤٩٤م وقد وصف هذا الكتاب بأنه رائع ، ويتضمن نظام محاسبى متكامل مبنى على أساس قاعدة القيد المزدوج فى تسجيل المعاملات المالية، وكانت الأنشطة التجارية بسيطة تتمثل فى شكل منشآت فردية وكان الغرض الأساسى من النظام المحاسبى حينذاك هو تحديد المديونية والدائنية، وتحديد نتائج الأعمال ، وتحديد علاقة المشروع بصاحبه، وقد ساعدت طريقة القيد المزدوج على

تطوير فى مفاهيم المحاسبة وظهور ميزان المراجعة ودوره فى مجال اكتشاف بعض الأخطاء. وكانت الدفاتر بسيطة تحتوى على خانات تحليلية لكل نوع من المعاملات.

وبنمو التجارة وظهور شركات الأشخاص خلال القرن السابع والثامن عشر؛ ظهرت فكرة المحاسبة على المركز المالى وكان يتم ذلك بمقارنة رأس المال فى أول المدة برأس المال فى آخر المدة، وكانت طريقة القيد المفرد هو المتبعة فى تسجيل الأحداث المالية ثم استخدمت بعد ذلك طريقة القيد المزدوج.

وعندما فرضت الضرائب على الدخل كان لا بد من جعل الحسابات تفصح عن وعاء الضريبة، وهذا التطور كان ملازماً لصدور قوانين الضرائب، ولذا تغيرت فكرة المحاسبة على المركز المالى إلى فكرة المحاسبة على الدخل، (تحديد الإرباح).

ومع إنشاء شركات المساهمة نشأت فكرة الشخصية المعنوية للشركة المستقلة عن المساهمين، حيث كان يعهد إلى بعض المساهمين أو غيرهم بإدارة الشركة وكانوا يقومون بتقديم تقريراً عن أعمالهم موضحاً فيه نتيجة نشاط الشركة من ربح أو خسارة، وهنا اتجه التركيز أكثر على مفهوم الربح وذلك حتى لا تضار مصلحة الضرائب من جهة والمساهمين من جهة أخرى أو المنشأة نفسها من جهة ثالثة، وكان الفكر المحاسبى لا يعدو إلاّ أن يكون مجرد التسجيل التاريخى للعمليات المالية واستخلاص النتائج الموصلة إلى الربح من جهة والمركز المالى من جهة أخرى، ومع التطور، استخدم أساس الاستحقاق بدلاً من الأساس النقدى فى بعض المنشآت، وكانت معظم المفاهيم والمبادئ المحاسبية مستقاة من واقع التجارب والخبرة العملية.

ثم تطورت الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وقام رواد الفكر المحاسبى بوضع أسس (مبادئ) للمحاسبة تمثل إطارها الفكرى وظهرت فكرة وجود نظرية المحاسبة، وتلى ذلك الجهود لوضع أسس المحاسبة... وأنشأت العديد من المنظمات والهيئات التى تهتم بعلم ومهنة المحاسبة ووضعوا المعايير المحاسبية التى تمثل الدستور الواجب الالتزام به عند التطبيق.

ظهور محاسبة التكاليف الفعلية والمحددة مقدما:

ظهرت التطورات الأولى لمحاسبة التكاليف بعد انتشار الصناعة فى عصر هنرى السابع فى انجلترا بين سنة ١٤٨٥م ، ١٥٠٩م، عندما ظهرت الحاجة إلى بيانات تحليلية ودقيقة عن تكاليف الانتاج وخصوصاً من عناصر التكاليف المباشرة (المواد والأجور المباشرة) وذلك لتساعد صاحب ومدير المصنع فى تحديد الأسعار، ولقد فشلت المحاسبة المالية فى الوفاء بتلك البيانات التحليلية مما ترتب عليه ظهور فكر محاسبى جديد هو محاسبة التكاليف.

ولقد مرت محاسبة التكاليف بعدة تطورات من أهمها ما يلى:-

* **محاسبة التكاليف الفعلية:** وكانت تهتم باثبات عناصر التكاليف بعد عملية الإنتاج الفعلى لتحديد تكلفة ما تم فعلاً.
* **محاسبة التكاليف التقديرية:** وكانت تهتم بتقدير تكلفة الانتاج مسبقاً من عناصره المختلفة ليساعد فى تقدير الاحتياجات من عناصر التكاليف مقدماً والدخول فى العطاءات والمناقصات، وكان التقدير يعتمد على الخبرات الماضية مع إجراء بعض التعديلات فى ضوء الخبرة.
* **محاسبة التكاليف المعيارية:** وكانت تهتم بتحديد تكلفة الانتاج مسبقاً من عناصره المختلفة فى ضوء الماضى وباستخدام الأساليب العلمية المختلفة.
* **محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة التكاليف النسبية:** كما انتشر تطبيق مفاهيم وأسس محاسبة التكاليف لتشمل كافة الأنشطة المختلفة، من صناعية وزراعية وخدمية، وما دام لأى نشاط تكاليف فهو فى حاجة إلى تطبيق محاسبة التكاليف، كما برز دور محاسبة التكاليف فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وظهرت مفاهيم جديدة لمحاسبة التكاليف من منظور القرارات الإدارية ، وتبلورت نظرية تكاليف الأنشطة، ونظرية التكاليف النسبية وتطبيق مبدأ: عدة مفاهيم تكاليف لعدة قرارات إدارية.

***استخدام أساليب بحوث العمليات فى مجال التكاليف:** كان لظهور الثورة العلمية وانتشار أساليب التقنية الحديثة دور هام فى تطوير نظم محاسبة التكاليف ولا سيما أساليب بحوث العمليات وأساليب الحاسبات الالكترونية وأساليب نظم المعلومات وشبكات الاتصالات.

(١-٢) نشأة فكرة المحاسبة الادارية:

ظهور فلسفة الإدارة العلمية

لقد ترتب على كبر حجم المشروعات خلال الربع الأول من القـــرن الحـــالى أن تعقدت وتشابكت الأنظمة المختلفة، وازدادت حدة المنافسة بين المشروعات، ليس فقـط على المستوى القومى بل أيضاً على المستوى العالمى ولا سيما بعد ظهور النظام الاقتصادى العالمى الجديد وما يسمى بالعولمة ومن أحد روافده اتفاقية الجات.

ولقد أدى هذا إلى تعقد المشاكل الإدارية تعقيداً يصعب معه اســـتخدام منـــهج الحدس والتخمين والبصيرة فى دراستها وحلها؛ وتطلب الأمر استخدام المنهج العلمـــى فى هذا المجال وخصوصاً بعد انتشار فلسفة الإدارة العلمية.

واحتاجت الإدارة فى هذه المرحلة إلى نوع معين من المعلومات المحاســبية يتصــف بالشمولية والحركية، والموضوعية، والمستقبلية؛ ومعلومات عن البدائل المختلفة لتساعد فى حل المشاكل الإدارية، ولقد تعذر الحصول على هذا النوع من المعلومات من نظم المحاسبة المالية ونظم محاسبة التكاليف التقليدية وذلك بسبب بعض القصور وبذلك ظهرت الحاجـة إلى فكر محاسبى جديد يتواءم مع متطلبات الإدارة العلمية الحديثة.

ويرجع القصور فى المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف التقليدية إلى الأسباب الآتية:-

١-تاريخية : معظم البيانات والمعلومات المستمدة من نظم المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف التقليدية فليس لها علاقة بالمستقبل، وحتى المتعلق منها بالمستقبل كان قد أعد علـــى أساس بيانات الماضى وحده، فعلى سبيل المثال استخدمت بيانات التكاليف التاريخيـة كأساس لحساب أعباء الاستهلاكات وقياس الالتزامات وتحديد التكاليف التقديريـــة لعملية ما مقدماً والمعروف أن البيانات التاريخية دون تعديـــل لا تصلـــح للقـــرارات الإدارية المتعلقة بالمستقبل لأن ظروف الماضى تختلف عن ظروف المستقبل، كما أنــه يحتمل أن تتضمن هذه البيانات نواحى إسراف وضياع وما فى حكم ذلك.

٢- تتعلق معظم البيانات المستمدة من نظام المحاسبة المالية ونظام محاسبة التكاليف التقليدية بحالة معينة فى ظل ظروف معينة محددة دون أن تلقى أضواء على الاحتمالات البديلة للقرار فى ظل ظروف بديلة حتى تساعد المدير فى اختيار الأفضل.

٣- تعبر البيانات المالية والتكاليفية المقدمة للإدارة عن ما حدث فعلاً وليس عما كان يجب أن يحدث ليساعد فى مجال الرقابة تقويم الأداء.

٤- تتسم بعض البيانات والمعلومات للمحاسبة المالية بأنها إجمالية وجامدة، وليست تحليلية أى معلومات تعبر عن موقف معين فى نقطة زمنية منفصلة عن قبلها وغير مرتبطة بما بعدها وليست معلومات مستمرة، بل كانت بيانات ساكنة وليست بيانات حركية وذلك لتساعد الإدارة فى تطبيق الطريقة العلمية لحل المشاكل.

٥- تأتى البيانات المالية إلى المسئولين عن إدارة المشروعات ومن يهمهم الأمر متأخرة بسبب مشاكل الحصول عليها أو لطول الوقت اللازم لتشغيلها وكان ولابد من دراسة إعداد هذه البيانات بسرعة وبدقة لتحقيق الهدف الذى من أجله قد طلبت.

٦- بالاضافة إلى ما سبق لم تقدم آية بيانات عن تكلفة أو قيمة العناصر الغير ملموسة (مثل القيم الأخلاق والسلوكيات والقيم المعنوية الأخرى وإنما كان الاهتمام منصباً على العناصر المادية الملموسة منها، كما أهمل دراسة أثر تلك البيانات على النواحى الأخلاقية والسُلوكية للعامل البشرى الذى بدأ الاهتمام به حديثا لدوره الفعال فى مجال إعداد معايير الأداء والخطط وفى مراحل عملية الرقابة.

ظهور الحاجة إلى المحاسبة الإدارية

للأسباب السابقة ظهرت الحاجة إلى تطور الأسس المحاسبية وأساليب تشغيل البيانات حتى يتسنى تلبية مطالب الإدارة من المعلومات، وهذا ما يطلق عليه فى الفكر المحاسبى "المحاسبة الإدارية" ، وتأسيساً على ذلك فقد تطور اجتهاد قادة الفكر المحاسبى فى

هذا الخصوص فى اقتراح مجموعة من الأسس المحاسبية واستخدام مجموعة جديدة من الأساليب لإعداد المعلومات اللازمة للإدارة.

ومن أهم الأساليب المحاسبية التى ظهرت فى هذه الآونة لتحقيق ما سبق ما يلى:-

(١) أسلوب الموازنات التخطيطية والذى استخدم فى مجال تخطيط ومراقبة أنشطة المشروع المختلفة من إنتاج ومشتريات وتسويق..... ونحو ذلك ووضع خطة شاملة للمشروع.

(٢) أسلوب تحليل التعادل والذى استخدم فى تخطيط المبيعات والانتاج وبيان العلاقة بين التكاليف والأسعار والأرباح، وتحديد رقم المبيعات الازمة لتحقيق هدف معين.

(٣) أساليب التحليل المالى للقوائم المالية من أجل دراسة تحليلية للعلاقات السببية بين العناصر الظاهرة فى القوائم المالية وذلك لإعطاء دلالات معينة تساعد فى التخطيط والرقابة المالية والتنبؤ فى المستقبل.

(٤) مفهوم النظم المحاسبية الموحدة للشركات التابعة من أجل مساعدة الإدارة العليا فى الشركات الكبيرة والقابضة فى تخطيط ومراقبة أنشطة الشركات التابعة ولا سيما بعد تطبيق الحاسبات.

(٥) مفهوم توحيد أنظمة التكاليف للقطاعات والشركات التابعة، من أجل المساعدة فى مجال التخطيط والمراقبة على مستوى القطاعات المختلفة والشركات القابضة.

(٦) منهج نظرية التكاليف النسبية، والذى يقوم على فكرة استخدام مفاهيم تكاليف متعددة لأغراض إدارية متعددة.

يبدو واضحاً من العرض السابق أنه قد حدث تغير فى مهام المحاسب، فبعد أن كان اهتمامه الأكبر منصباً على خدمة الأطراف الخارجية المهتمة بالمشروع، أصبح يركز على خدمة الإدارة عن طريق إعداد وعرض وتفسير المعلومات التى تلزمها فى القيام بوظائف (التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية البديلة المختلفة) وقد أطلق على هذا الاتجاه اسم: المحاسبة الإدارية، وتتمثل وظيفة المحاسب الإدارى فى إعادة تشغيل البيانات لخدمة

الوظائف والأغراض الإدارية. وهكذا ظهر مفهوم المحاسبة الإدارية. وأصبح لهذا العلم أسسا ومبادئ وأساليب ونظم على النحو الذى سوف نوضحه تفصيلاً فى فصول هذا الكتاب.

(١-٣) الاتجاهات المعاصرة للمحاسبة الإدارية

من أهم الاتجاهات المعاصرة للمحاسبة الإدارية الاستعانة بأساليب المعرفة الأخرى مثل الرياضة والاحصاء و علم السلوكيات والأخلاق والهندسة والكمبيوتر والنظم ليختار منها المحاسب الإدارى ما يساعده فى تشغيل البيانات المحاسبية، وقد أخذ هذا التطور عدة اتجاهات من أبرزها ما يلى: الاتجاه الكمى والاتجاه التحليلى (نظرية النظم والاتصالات)، و الاتجاه الميكنى واستخدام أساليب صناعة المعلومات، وشبكات الاتصالات ، والاتجاه الأخلاقى والسلوكى.

وفيما يلى نبذة مختصرة عن طبيعة كل اتجاه ودوره فى تطور الفكر المحاسبى الإدارى.

المنهج الكمى فى مجال المحاسبة الإدارية

لقد تنبه العديد من المحاسبين المعاصرين إلى ضرورة الاهتمام بالأبحاث والدراسات المتعلقة باستخدام الأساليب الكمية فى مجال المحاسبة، ولقد أحدث ذلك تغييراً ملحوظاً فى الفكر المحاسبى الإدارى، وأوضحوا أنه يجب على المحاسبين أن ينظروا إلى المحاسبة على أنها فرع من فروع الإدارة العلمية، كما يجب أن تصمم السياسات الطرق والنظم المحاسبية وفقاً لمبدأ تزاوج أساليب المعرفة، كما يجب عليهم أن ينتقلوا بالمحاسبة من طريقة التفكير الحكمى الفلسفى الوصفى الكلاسيكى الخاص بالقوانين إلى التفكير الذى يأخذ به علماء العلوم الطبيعية.

وظهرت أمام المحاسبين مشكلة الالمام بالطرق الكمية لتعلم وفهم بعض المعادلات الرياضية ومشكلة الانتقال من طريقة التفكير الكلاسيكى إلى طريقة التفكير بالأسلوب العلمى التحليلى ولقد أمكن علاج هذه المشكلة من خلال التعليم والتدريب.

ولقد تمكن فريق من المحاسبين المعاصرين بتصميم عدة نماذج رياضية لبعض المشـــاكل المحاسبية وظهرت فكرة أن المحاسبة ما هى إلاّ تمثيـــلاً للمواقـــف الاقتصاديـــة المعقـــدة أو للمواقف التاريخية فى شكل نماذج رياضية ، وتتركز مهارة وخبرة المحاسب فى التعبير الكمـــى لتلك المواقف والتى تعتبر المقوم الأساسى لتلك النماذج وظهرت فلسفة المحاسبة الكمية.

يتضح من الفقرات السابقة أن البيانات الوصفية لم تعد تصلح لتســـاعد فى اتخـــاذ القرارات الإدارية ومتطلبات أساليب بحوث العمليات وذلك فى حالة المشـــاكل المعقـــدة الكبيرة والخطيرة، بل يجب الاهتمام بترجمة تلك البيانات فى صورة رياضية.

ومن أهم الأساليب الرياضية والاحصائية التى استخدمت فى مجال المحاسبة الإداريـــة ما يلى:-

١- أساليب الجبر الخطية، واستخدامها فى مجال تحليل وتحميل التكاليف غير المباشرة.

٢- رياضة المصفوفات، واستخدامها فى تحليل بعض العمليات المحاسبية المتعلقة بالمشـــاكل الإدارية.

٣- البرمجة الخطية وغير الخطية: واستخداماتها المتعددة فى مجال القرارات الإدارية، ذلـــك لتحديد أفضل مزيج للعناصر التى تؤثر فى المشكلة وعندها تحقق المنشأة هدفها بأقصى كفاءة ممكنة.

٤- أساليب الانحدار والارتباط: ودورها فى دراسة وتحليل وتحميل عناصر التكاليف غـــير المباشرة.

٥- أسلوب خرائط المراقبة واستخدامها فى مجال تحليل وعرض بيانات انحرافات النتـــائج الفعلية عن المخططة مقدماً.

٦- أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت) فى تحليل وبحث المشاكل المعقدة والتى تتطلب تخطيط انسياب حركة أداء العمليات دون معوقات أو تضارب أو تأخير، ولقد ارتبط تطبيق هذا الأسلوب بأسلوب المسار الحرج.

٧- أسلوب تحليل المدخلات والمخرجات وجدول ليونتيف وذلك لدراسة وتحليل العلاقات السببية بين مدخلات ومخرجات النظم الفرعية فى صورة مصفوفة.

٨- أسلوب خطوط الانتظار: وذلك لدراسة وبحث التنسيق بين الطاقات الإنتاجية ومراكز الإنتاج المختلفة.

المنهج التحليلى (منهج نظرية النظم) فى مجال المحاسبة الإدارية

لقد ترتب على تعقد نظام الوحدة الاقتصادية وتشابك النظم الفرعية التى تتكون منها؛ صعوبة استخدام الأساليب التقليدية فى متابعة أثر تغير معين فى سياسة أو فى قرار إدارى على مكونات النظام بأكمله، فعلى سبيل ذلك يصعب بالحس والبصيرة متابعة تغير سياسة تسعير المواد المنصرفة للإنتاج على الأسعار والمشتريات والنقدية والأرباح، ولهذا السبب كان ولا بد من البحث عن منهج جديد وعن أساليب متطورة تمكن مصممى السياسات ومتخذى القرارات الإدارية من دراسة وتحليل هياكل النظم ودراسة سلوكها خلال الزمن، ومن هنا دخلت نظرية النظم وأساليبها فى مجال الإدارة والمحاسبة.

ولقد أخذ هذا الفكر الجديد اتجاهات متعددة، منها على سبيل المثال ما يلى:

(١) الاستفادة من مفاهيم مستويات النظم ومفاهيم النظرية العامة للنظم فى مجال الاستفادة من النظم المختلفة فى تصميم النظم الإدارية ولا سيما نظم التخطيط والرقابة فى الوحدات الاقتصادية وأيضاً فى تصميم نظم المعلومات المتكاملة للإدارة.

(٢) الاستفادة من مفاهيم ومبادئ نظرية النظم فى مجال تصميم وتحليل هياكل النظم الإدارية والمحاسبية.

(٣) تطبيق منهج المحاكاة فى مجال تصميم السياسات المختلفة أو إعادة النظر فيها، والإختيار بين البدائل المختلفة وإعطاء الإدارة إجابات عن ما سيحدث لو حدث تغيراً فى الظروف المحيطة بالمشروع.

ولقد استخدم هذا المنهج فى مجال إعداد الموازنات التخطيطية عند ظروف بديلة، وبيان أثر تغير أحد المدخلات على كافة جداول الموازنات، ولقد ساعد على استخدام هذا المنهج فى مجال المحاسبة الإدارية انتشار الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات ونظم الخبرة ودعم القرارات.

(٤) تطبيق منهج ديناميكية النظم فى مجال المحاسبة الإدارية وذلك فى مجال دراسة سلوك عناصر النظم الإدارية المختلفة فى المنشأة، وتصميم السياسات الإدارية المختلفة البديلة تحت ظروف مختلفة وتصميم نماذج محاكاة تحت ظروف عنصر عدم التأكد، ولقد نجح العديد من المحاسبين فى تصميم نماذج مستمرة ومتحركة لبعض المشاكل التى توجه الوحدة الاقتصادية والتى طبقت فى الحياة العملية.

منهج التشغيل الالكترونى للبيانات وظهور صناعة المعلومات وشبكات الاتصالات

يتطلب تطبيق نماذج الكمية ونماذج نظرية النظم وغيرها، وجود معمل إدارى مثل المعمل الذى يستخدمه الكيمائى والطبيب والفيزيائى وغيرهم لاجراء التجارب فيه باستخدام تلك النماذج، ويقوم هذا المعمل على توفر مقومات عديدة من أهمها:

١- التشغيل الالكترونى للبيانات باستخدام امكانيات الحاسبات الالكترونية المتقدمة.

٢- وجود نظام معلومات متكامل للإدارة يتضمن كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

٣- وجود نظام شبكات الاتصالات المحلية والاقليمية والعالمية لتوصيل المعلومات بسرعة وبدقة وتخزينها وتجديدها.

٤ - مكتبة متطورة تتضمن المؤلفات والأبحاث وبرامج الكمبيوتر الجاهزة.

ولقد ظهر فى العصر الحديث إنشاء هذا المعمل فى معظم الوحدات الاقتصادية وانتشار استخدام امكانيات الحاسب الالكترونى فى كثير من المجالات المحاسبية ليس فقط فى عملية التسجيل بل أيضاً فى عملية التحليل والمفاضلة.

المنهج السلوكى فى مجال المحاسبة الإدارية

لقد اهتم رواد الفكر المحاسبى المعاصر بضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية فى تخطيط تشغيل النظم المحاسبية المتعلقة بالتخطيط والرقابة وبيان كيف يمكن أن تكون البيانات والأساليب المحاسبية أداة فعالة لزيادة الحوافز البشرية من أجل رفع الكفاية الانتاجية، وعليه فقد اتجه الفكر المحاسبى الإدارى نحو دراسة الاستفادة من أساليب العلوم السلوكية فى تطوير مفاهيم ومبادئ وأساليب المحاسبة، ولهذا الغرض تركزت معظم الأبحاث والدراسات فى الآونة الأخيرة بدراسة النواحى السلوكية للمحاسبة.

ومن ناحية أخرى اهتم كتَّاب المحاسبة الإدارية بدراسة أثر الرقابة بالموازنات التخطيطية وبالمعايير على سلوك العنصر البشرى فى المنشأة، ولقد أثار موضوع الموازنات والعامل البشرى خلافاً فى الرأى بين رواد الفكر المحاسبى الإدارى، ولقد أسفرت مناقشاهم وأبحاثهم إلى أن هناك علاقات مستقبلية متبادلة بين أساليب الرقابة المحاسبية سواء بالموازنات التخطيطية أو بالمعايير وبين سلوكيات العنصر البشرى، ويتطلب تحسين تلك العلاقة الاهتمام بتقرير الاحتياجات المعنوية والمادية للعاملين، كما أعطوا اهتماماً خاصاً إلى ضرورة تحقيق مفهوم وأساليب المشاركة الفعالة فى مراحل الرقابة المختلفة لأن ذلك سيؤدى إلى زيادة الكفاية الانتاجية ورفع أداء العاملين وزيادة الوفورات وتحقيق الأهداف المخططة.

ومن ناحية أخرى ظهر الاهتمام بالنواحى غير الملموسة وخصوصاً المحاسبة على الموارد البشرية، وتم التركيز على تصميم نظم القياس وتقويم تلك الموارد لغرض إعداد القوائم المالية المختلفة واتخاذ القرارات الادارية، وفى هذا الخصوص ظهرت آراء عديدة تنادى بضرورة معاملة الموارد البشرية معاملة الأصول الأخرى وضرورة إظهارها ضمن بنود الميزانية العمومية، كما اقترح البعض الأخر طرق للقياس وتقويم العنصر البشرى كان لبعض هذه الطرق مجالاً فى التطبيق العملى.

المنهج الأخلاقى مجال المحاسبة الإدارية

لقد برز الاهتمام بموضوع القيم والأخلاق فى مجال المحاسبة فى الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل نذكر منها على سبيل المثال ما يلى:

(١)- رفع مستوى أداء مهنة المحاسبة، فقد تبين من الدراسات المختلفة أن هناك علاقة سببية قوية بين الالتزام بالقيم والأخلاق وبين مستوى أداء المحاسب، فتربية المحاسب وتعليمه وتأهيله من ضمانات الكفاءة المهنية والفنية اللازمة لكى يمارس عمله، فلقد لوحظ فى الآونة الأخيرة، انخفاض مستوى الأداء، وتبين من بين أسباب ذلك الاهتمام بالجانب المالى والأتعاب ونحوها دون الجوانب الأخلاقية.

(٢)- المحافظة على الثقة فى المعلومات المحاسبية التى يقدمها المحاسب إلى الناس، ومن موجبات هذه الثقة توافر مستوى متميز من القيم والأخلاق الكريمة والسلوك الطيب لدى المحاسبين، وهذا بدوره يحافظ على سمعة المهنة ككل وكذلك على المؤسسة التى يعمل فيها المحاسب.

(٣)- ارتباط مصالح المجتمع والناس جميعاً بالمعلومات المحاسبية، فالمحاسب حافظ للمال وأمين وشاهد عليه، وكذلك ناصح وموجه ومرشد، ويتأثر بتقاريره العديد من الفئات من المعنيين بالمال والأعمال وهم من يطلق عليهم الطرف الثالث، وهذا يوجب الاطمئنان إلى التزام المحاسب بالقيم والأخلاق التى توجب عليه المحافظة على مصالح ذلك الطرف الثالث.

(٤)- الحاجة إلى تقوية العلاقات المهنية بين المحاسبين بعضهم البعض، وضرورة ضبطها بالقيم والأخلاق مثل: خصال الأخوة والحب والتعاون والتسامح، ونحو ذلك من الأخلاق الحسنة.

(٥)- الحاجة إلى حماية المهنة من انحرافات بعض أعضائها الذين لا يلتزمون بالقيم والأخلاق، وتسول لهم أنفسهم بالتزوير والكذب لتحقيق مآرب مادية أو شخصية، وهذا بدوره يحافظ على سمعة المهنة وحمايتها من الضغوط الخارجية.

(٦)- الصحوة الدينية العالمية وحتمية الرجوع إلى تعاليم الرسالات السماوية بما فيها من قيم ايمانية وأخلاق كريمة وسلوكيات طيبة، وذلك لمعالجة المشكلات العديدة ومنها مشكلة المال والأعمال والناجمة عن فصل القيم والأخلاق عن الاقتصاد، وضرورة إعداد مواثيق لقيم وأخلاق المحاسب فى ضوء تعاليم الدين.

ففى الماضى القريب عندما حدث خلاف بين قساوسة الكنيسة، وأهل العلم ورجال الأعمال، كان الاتجاه السائد هو فصل الدين المسيحى عن العلم وعن المال والتجارة، وسادت المفاهيم العلمانية ومنها "الدين لله والوطن للجميع"، "دع ما لقيصر لقيصر وما لله لله"، "الأعمال التجارية غير الأخلاقية" لا يجوز تلويث الدين بخبائث المعاملات"، وغيرها.

أما الاتجاه المعاصر بعد حركة الإصلاح الدينى ولا سيما الفكر البروتستانتى فقد ظهرت أهمية الأخلاق فى مجال الأعمال ،أنه لا تناقض بين الأخلاق والأعمال، بل أن هناك العديد من مشاكل المال والأعمال لا تعالج إلا من خلال القيم والأخلاق .

كما كان لانتشار مفاهيم وأسس الاقتصاد الإسلامى وتطبيقاتها المعاصرة فى العالم دور هام ومؤثر فى تصحيح الكثير من المفاهيم الوضعية الخاطئة ومنها أنه لا علاقة بين الدين والاقتصاد والمحاسبة والادارة والسياسة والحكم ونحو ذلك، وساد الفهم الصحيح وهو أنه يجب أن تؤسس وتدرس العلوم التجارية على سند من الدين.

وبدأ أهل العلم ورجال الأعمال فى المجتمعات الإسلامية وغيرها يُوقنون بشمولية الإسلام، وأنه يجب أن تمارس الأعمال المالية والاقتصادية فى ضوء تعاليم الدين، وأن الالتزام بالقيم ضرورة شرعية فى المعاملات.

وفى مجال المحاسبة، اهتم العديد من الأساتذة وطلاب العلم فى بعض الجامعات بدراسة الجوانب الإيمانية والأخلاقية والسلوكية للمحاسب، وطالبوا بأن يعاد النظر فى مواثيق آداب وسلوك المهنة فى البلاد الإسلامية بما يتفق مع الأخلاق الإسلامية ومبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية الغراء، وهذا كله أثر على قيم وأخلاق المحاسب الإدارى .

(١-٤) الاتجاهات المتوقعة فى الفكر المحاسبى الإدارى فى المستقبل

لقد أشرنا من قبل فى أكثر من موضع إلى أن علم المحاسبة من العلوم الاجتماعية المتحركة، حيث تتغير وتتطور مفاهيمه خلال الزمن لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمجتمع، ولقد وضح تماماً أن أى تغير فى تلك الظروف تؤدى إلى تغير آخر فى طبيعة البيانات والمعلومات التى يحتاجها المسئولون عن إدارة المشروعات والمنشآت والتى تساعدهم فى اتخاذ القرارات البديلة المختلفة.

ومن ثم، فإذا كان المطلوب هو التنبؤ بالاتجاهات المتوقعة فى الفكر المحاسبى فى المستقبل القريب، فعلينا أن ندرس الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة وما تتطلبه من بيانات ومعلومات ثم بيان أثر ذلك على المفاهيم والمبادئ والنظم المحاسبية من جهة، وعلى أساليب المحاسبة من جهة أخرى ، ومن أهم هذه الاتجاهات ما يلى :

(١) – ارتفاع معدل التغير فى الظروف المحيطة وضرورة الإهتمام بتكنولوجيا صناعة المعلومات

لقد تبين جلياً من دراسة الماضى القريب أن الظروف المحيطة بالمشروع تتغير بمعدل متزايد، وسوف يتوقع أن يتضاعف هذا المعدل فى المستقبل، وسوف ينجم عن ذلك مشاكل جديدة أمام الإدارة تتطلب سرعة التكيف مع الظروف الجديدة لتجنب أية مشاكل أو أخطار أو كوارث قد تحدث والتى قد تؤدى إلى نتائج خطيرة، وبالطبع يتطلب ذلك بيانات ومعلومات سريعة ودقيقة، وهذا يلقى على المحاسب الإدارى مسؤولية تجهيز تلك البيانات والمعلومات فى الوقت المناسب لتمكن المدير من مواجهة تلك التحديات المنبثقة من الظروف المحيطة، ولكى يقوم المحاسب بذلك يجب أن يوجد فى المنشأة نظم معلومات متكاملة للإدارة، مصممة على أساس التشغيل الفورى المركزى لبيانات معدة ومنظمة بحيث يتمكنَّ المدير من الحصول على المعلومات المطلوبة بأقصى سرعة ممكنة وبدرجة مرتفعة من الدقة.

ويجب أن تتوافر فى هذا النظام الخصائص الآتية:-

أ – يركز نظام المعلومات الجديد على المستقبل والتكامل بين نظم المعلومات الفرعية المختلفة والرقابة على أدائها.

ب – يمكن من تقديم تقارير ومعلومات لكافة المستويات الإدارية المختلفة على أساس مفهوم الإدارة بالاستثناء.

جـ – يساعد على بناء وتشغيل النماذج الكمية الحديثة المعقدة والمتشابكة.

د – تعدد أشكال المخرجات التي تمثل المعلومات التي تعتمد عليها المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات البديلة، من أمثلة هذه الأشكال مخرجات تظهر على شاشة مرئية ومخرجات في شكل جداول رقمية ومخرجات في شكل رسوم بيانية.

هـ – تنظيم نظم المعلومات وفقاً لمفهوم الشمولية المطبق في مجال نظرية النظم على النحو السابقة بيانه.

(٢) ـ التركيز على قياس العناصر غير الملموسة المتعلقة بالمشاكل الإدارية .

فلقد سبق الإشارة على أن الإدارة في الماضي كانت مهتمة بالنواحي المادية عند تشخيص ودراسة وحل المشاكل الإدارية وذلك لسهولة قياسها والتعبير الكمي عنها عند بناء النماذج الكمية وأهملت العناصر المعنوية وذلك لصعوبة قياسها أو التعبير الكمي عنها، ولقد ظهر حديثاً آراء تنادي بضرورة إدخال العناصر المعنوية عند بناء النماذج والاجتهاد في التعبير عنها كمياً.

وفي هذا الخصوص يرى العديد من رواد الفكر المحاسبي الإداري أنه يجب إدخال الاعتبارات السلوكية في النماذج الرياضية وذلك باستخدام نظرية المنفعة أو باضافة بعض المحددات السلوكية، وهذا الوضع سوف يلقى على المحاسب الإداري مسئولية إعادة النظر في العناصر التي تؤثر في المشكلة سواء كانت معنوية أو غير معنوية ، ويمد مصمم النماذج ببيانات تقريبية لتصوراته عن القياس الكمي للعناصر غير الملموسة.

(٣) ـــ إعادة النظر فى التكوين العلمى المهنى للمحاسب فى ضوء التحديات العالمية الجديدة.

كانت ثقافة الجهاز الإدارى فى الماضى والحاضر متوسطة، حيث كان معظم المديرين يعتمدون فى اتخاذ القرارات على الحدس والتخمين والعشوائية بالإضافة إلى أن مدى استعدادهم لتحصيل الجديد فى العلم محدود، ولهذا السبب كانوا يعارضون استخدام الأساليب العلمية الحديثة فى مجال الإدارة والمحاسبة، وسوف يتوقع فى المستقبل أن يحل محل هؤلاء جيل جديد يكون أكثر وعياً وثقافة وأصغر سناً ولديه القابلية لقبول استخدام الأساليب الفنية والعلمية فى مجال الإدارة وكذا الاشتراك الفعلى فى عملية تصميم النماذج الكمية، وهذا التغير فى سلوك المديرين سوف يلقى عبئاً على المحاسب الإدارى وهو ضرورة أن يتفهم ويتعلم كيف يستخدم تلك الأساليب العلمية فى مجال المحاسبة حتى يستطيع أن يتعامل مع الإدارة من ناحية، ومع مصمم النماذج من ناحية أخرى، بالاضافة إلى ذلك يجب أن يعيد النظر فى نماذج التقارير التى يقدمها إلى المديرين لتناسب سلوكهم المتوقع، وذلك بالتوسع فى استخدام أساليب الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات، ونظم الشبكات الاتصالات، وهذا كله سوف يقود إلى حتمية إعادة النظر فى التأهيل العلمى والبرامج التدريبية للمحاسبين الإداريين حتى يستطيعوا تقديم المعلومات المطلوبة للإدارة الجديدة.

(٤) ـــ احلال الأساليب العلمية محل العنصر البشرى فى معظم الأنشطة.

سوف يؤدى التوسع فى استخدام النماذج الكمية والحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات إلى إيجاد بطالة فى مجال الإدارة والمحاسبة، وسوف يترتب على ذلك معارضة من بعض العاملين فى ادخال تلك الأساليب، وهنا تظهر مشكلة أمام الإدارة العليا والمحاسب الإدارى وهى كيف يستفاد من الحاسب الالكترونى فى خلق آفاق جديدة لعلاج البطالة التى قد تظهر، وحتى يتجنب معارضتهم لها، وعليه فإنه يتوقع أن يمتد استخدام النماذج الكمية والحاسبات العلمية فى كافة الأنشطة الإدارية والمحاسبية، وهذه النتيجة تلقى مسئولية على المحاسب الإدارى أن يخطط من الآن كيف يستفيد من

تلك الأساليب فى كافة العمليات المحاسبية، وفى مجال التطبيق العملى ظهرت تلك المشاكل فعلاً، ولأجل التغلب عليها يجب أن تطوير مناهج الدراسة والتدريب فى الجامعات والمراكز العلمية ونحوها.

(٥) ــ زيادة الإهتمام بعنصر عدم التأكد عند اتخاذ القرارات الإدارية .

سبق الاشارة إلى أنه يحيط بالمنشأة ظروف يصعب التكهن بها على وجه الدقة مقدماً، وهذا له أثر كبير على طبيعة القرارات الإدارية، وهذا الأمر يلقى على المحاسب الإدارى مسئولية الإهتمام بتصميم نماذج تقارير تتضمن معلومات احتمالية تحت ظروف مختلفة حتى تساعد الإدارة فى اتخاذ القرار المناسب عند كل ظرف، وبلغة أخرى يتضمن التقرير معلومات توجه المدير عن أنه لو حدث كذا... سيكون أثر ذلك على المشكلة كذا بمعنى أن التقارير يجب أن تصمم على أساس احتمالى لا على أساس محدد.

ومن ناحية أخرى يجب على المحاسب الإدارى أن يتوقع مقدماً طبيعة ونوع المعلومات التى سوف تطلب منه فى المستقبل القريب فى ضوء ما يحدث فى محيط المنشأة وداخلها، تعد هذه المعلومات حتى إذا ما طلبت منه ليكون مستعداً فى الحال لتقديمها.

(٦) ــ سلوك عناصر السيولة النقدية فى ضوء السياسات المحاسبية والمالية وغيرها.

لا شك أن للسياسات والقرارات المحاسبية والمالية ولهياكل النظم المحاسبية أثراً كبيراً على سلوك عناصر الربح والسيولة النقدية فى المنشأة خلال الزمن فعلى سبيل المثال إتباع سياسة ما خاطئة سوف يتسبب عنها سلوك غير مقبول فى نظام الربح والسيولة النقدية، إن أى تغيير فى تلك السياسة إلى أخرى أفضل سيترتب على ذلك تحسين السلوك، وفى الماضى كان الاهتمام بدراسة هذا السلوك مهملاً تماماً و لم يكن هناك تركيز على العلاقة السببية بين السياسات والقرارات وهيكل النظام وسلوكه، ولكن بعد انتشار تطبيق أساليب ومناهج نظرية النظم فى مجال الإدارة والمحاسبة وخصوصاً مفاهيم منهج ديناميكية النظم فإنه من المتوقع فى المستقبل القريب أن يهتم المحاسب وغيره بهذه الناحية، ولا سيما فى حالة الانكماش والركود وحدوث خلل فى التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

(٧) ــ المحاسبة على المعاملات التى تتم من خلال شبكات الاتصالات العالمية فى ظل العولمة

لقد انتشرت فكرة التجارة من خلال الانترنت، ولقد أثارت العديد من التساؤلات حول إعادة النظر فى بعض الأسس والمعايير المحاسبية وأساليبها لتتواءم مع ذلك فى إطـــار الموضوعية والتيقن، ولقد ظهرت اتجاهات محاسبية لوضع إطار جديد لنظريـــة محاســبية تتواءم مع العولمة واتفاقية الجات.

لقد انتشرت فكرة الأسواق المشتركة كما حدث فى أوربا وبعض دول العالم، وهذا سوف يترتب عليه كذلك إعادة النظر فى أسس معايير المحاسبة لتتواءم مع هذا الاتجاه.

تعقب على الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية فى مجال المحاسبة الادارية

يتبين من عرضنا السابق للاتجاهات المعاصرة والمتوقعة فى مجـــال الفكـــر المحاسبى الإدارى أن المحاسبة قد تأثرت كثيراً بالمنهج العلمى فى دراسة وتحليل بعـــض المشـــاكل الإدارية المعقدة.

ففى مجال وضع الأهداف والخطط وتصميم السياسات، تمكن المحاسب الإدارى من الاستعانة بالنماذج الرياضية والاحصائية مثل البرمجة الخطية وغير الخطية وتحليل الانحـــدار والارتباط ونماذج المحاكاة...

وفى مجال تصميم هياكل النظم ودراسة سلوك عناصرها خلال الزمن تمكن المحاسب الإدارى من الاستعانة بمفاهيم ومناهج النظم وخصوصاً منهج الرقابة التلقائية والنظريـــة العامة للنظم ومنهج ديناميكية النظم.

وفى مجال الرقابة وتقييم الأداء تمكن المحاسب الإدارى من الاستعانة بأساليب التحليل الجبرى والبيانى والتحليل الحدى وتحليل التعادل.

وفى مجال دراسة دور العنصر البشرى وأثره على القرارات الإدارية وتصميم النظـــم المحاسبية، استعان المحاسب الإدارى بنظريات السلوك البشرى واستخدام مفهوم المشـــاركة فى التغلب على معظم مشاكل العاملين الناجمة من الرقابة بالمعايير وبالموازنات.

وفى مجال دراسة ضرورة وجود ميثاق لقيم وأخلاق المحاسب، استعان المحاسب بعلم الأخلاق فى ضوء الأديان المختلفة.

وهذا التطور الملحوظ فد ألقى على المحاسب الإدارى مسئولية وأعبـــاء تتمثـــل فى الاهتمام بدراسة الاطار العام للأساليب الكمية وأساليب نظرية النظم وغيرها حتى يتمكن من التفاهم والتعاون مع المسئولين عن تحليل ووضع القرارات الإدارية.

المبحث الثانى

الاطار الفكرى والتطبيقى للمحاسبة الإدارية

تمهيد

يختص هذا المبحث بمناقشة النواحى الفكرية للمحاسبة الإدارية كعلم يقوم على مجموعة من الأسس (المبادئ) العلمية، وكذلك مناقشة النواحى العملية لها كنظام يقوم تطبيقه على مجموعة من الأساليب العلمية والفنية فى تشغيل البيانات وفى تحليل وعرض وتفسير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية لأداء مهامها المختلفة بأقصى كفاءة ممكنة.

وسوف نتناول فى هذا المبحث أولاً: أساسيات علم المحاسبة الإدارية، فبعد تعريف المحاسبة الإدارية وبيان سماتها الرئيسية، عرضنا أهم الأسس (المبادئ) العلمية التى تعتبر الأساس والمرشد للمحاسب فى تشغيل نظام المحاسبة الإدارية مع المقارنة بمثيلاتها فى المحاسبة المالية، كما تناولنا العلاقة السببية بين علم المحاسبة الإدارية وبين كل من فروع المحاسبة الأخرى وفروع العلوم الأخرى وذلك لإيضاح أسس التنسيق والتزاوج بينها.

كما تناولنا فى الجزء الأخير من هذا المبحث الإطار العام لنظام المحاسبة الإدارية فى مجال التطبيق، ولقد عرضنا مفهوم هذا النظام وخصائصه ووحداته وعناصره، كما تطرقت المناقشة إلى كيفية تفاعل عناصر هذا النظام فى إطار الأسس العلمية للمحاسبة الإدارية مع بعضها البعض وفقاً لسلسلة من الاجراءات واستخدام مجموعة من الأساليب العلمية والفنية وذلك لإخراج المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية، وأخيراً تناولنا مقومات تطبيق المحاسبة الإدارية فى المجال العملى.

(٢-١) مفهوم المحاسبة الإدارية

لقد اختلف معظم كتاب الفكر المحاسبى الإدارى فيما بينهم على تحديد مفهوم واضح متفق عليه للمحاسبة الإدارية، ونعتقد أن هذا أمراً متوقعاً؛ لأنها علم اجتماعى تتأثر مفاهيمه ومبادئه وأغراضه بتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومهما يكن الإختلاف فإن هناك إطاراً عاماً للمحاسبة الإدارية يتفقون عليه هو ، أنها تطويراً للفكر المحاسبى اقتضته تغير طبيعة المشاكل الإدارية ، وتقوم على استخدام مجموعة من الأساليب العلمية والفنية فى تشغيل البيانات وتحليل المعلومات وتفسيرها وعرضها وذلك وفقاً لمجموعة من الأسس (المبادئ) العلمية، وذلك بغرض إخراج المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية وغيرها لأداء وظائفها المختلفة لتحقيق أهداف المشروع بأقصى كفاءة ممكنة.

فى ضوء المفهوم السابق يمكن استخلاص الخصائص الرئيسية للمحاسبة الإدارية، وهى كما يلى:

١- تعتبر المحاسبة الإدارية تطويراً للفكر المحاسبى اقتضته تغيير طبيعة المشاكل الإدارية المعاصرة وما تتطلبه من معلومات عجزت فروع المحاسبة التقليدية (مثل المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف) عن توفيرها للإدارة بكفاءة عالية، ومن ناحية أخرى ليست هى نهاية المطاف بل يحتمل أن يظهر فى المستقبل تطويراً آخراً إما أن يؤدى إلى تغيير فى أساليبها، أو إلى ظهور فروع جديدة للمحاسبة بجوارها.

٢- تعتبر المحاسبة الإدارية علماً مستقلاً بذاته ، تقوم على مجموعة من الأسس (المبادئ) العلمية وليست تطبيقاً حرفياً لأسس المحاسبة المالية او أسس محاسبة التكاليف كما يعتقد البعض، ولكن بينهما علاقات تكاملية وتوفيقية.

٣- تعتمد المحاسبة الإدارية فى مجال التطبيق على مجموعة من الأساليب العلمية والفنية لتشغيل البيانات المختلفة المستقاة من نظم المعلومات الفرعية فى المنشأة وفى تحليل

وعرض وتفسير المعلومات الخارجة الناتجة من عملية التشغيل اللازمة للمستويات الإدارية.

٤- تهتم المحاسبة الإدارية بتقديم المعلومات اللازمة إلى المستويات الإدارية المختلفة لتساعدها فى أداء وظائفها بكفاءة عالية مثل وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية الروتينية وغير الروتينية.

(٢-٢) – الأسس العلمية للمحاسبة الإدارية

يقصد بالأسس بأنها القواعد أو المبادئ التى يلتزم بها المحاسب عند تنفيذه للعمليات المحاسبية من إثبات وقياس وعرض وإفصاح وتفسير، كما أنها المقاييس التى فى ضوئها يُقَيّم أدائه ويحاسب فى ضوئها أمام الجهات المعنية بالمهنة.

ولقد تناول رواد الفكر المحاسبى بصفة عامة مسألة: هل هناك فعلاً أسسا للمحاسبة تتسم بالثبات والاستقرار والموضوعية والشرعية والقابلية للتطبيق كما هو الحال فى العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والهندسة والطبيعة.... ونحو ذلك، ولقد خلصوا إلى أن طبيعة العلوم الاجتماعية ومنها المحاسبة تختلف عن طبيعة العلوم الطبيعية، ولكل منهم أسس ذات خصائص مميزة لها، وخلصوا إلى أن هناك حاجة إلى وجود أسس لأى علم متى اعترف به، وليس من الضرورى قياسها على أسس علم آخر.

ومن ناحية أخرى فإن هناك أسباباً قوية لوجود أسس للمحاسبة الإدارية؛ من هذه الأسباب ما يلى :-

١- تمثل أسس المحاسبة الإدارية الإطار الفكرى لها كعلم مستقل بذاته وليس من المنطق وجود علم بدون أسس تميزه عن غيره من العلوم.

٢- تعتبر هذه الأسس أساس التطوير فى آليات علم المحاسبة فى مجال التطبيق، وأيضاً تمثل قاعدة المعرفة فى مجال التعليم والتدريب.

٣- تعتبر هذه الأسس بمثابة الضوابط للمحاسب الإدارى عند تنفيذ عملياته المختلفة والمقياس (المعيار) لتقويم أدائه فى مجال التطبيق.

٤- تحكم هذه الأسس تصميم نظام المحاسبة الإدارية، وتضبط آليات التفاعل بين عناصره المختلفة من مستندات وسجلات ودليل وتقارير.

٥- تساعد هذه الأسس فى اختيار الأساليب التى يستعين بها المحاسب الإدارى فى أداء عمله، ويشير إليها فى تقاريره المقدمة إلى الإدارة.

وهناك مذاهب (مناهج) لوضع الأسس العلمية لعلم المحاسبة بصفة عامة ، من أهمها شيوعا فى مجال الواقع: المذهب الاستدلالى، والمنهج الإستنتاجى والمنهج الانتقائى، ونفس المناهج قد طبقت فعلاً فى وضع أسس المحاسبة الإدارية على النحو الذى سوف نوضحه تفصيلاً فيما بعد.

مدى مناسبة أسس المحاسبة المالية للمحاسبة الإدارية

سبق أن خلصنا إلى أن المحاسبة الإدارية علم مستقل عن المحاسبة المالية اقتضته ظروف التغير فى الظروف المحيطة بالمشروعات، وهذا يتطلب أن يكون له أسساً علمية تمثل إطاره الفكرى، وفى هذا الخصوص تثار مجموعة من التساؤلات منها:

. هل تناسب أسس المحاسبة المالية الفكر المحاسبى الإدارى؟

. هل هناك تشابه فى بعض الأسس بينهما؟

. هل يتطلب الأمر وجود أسس خاصة للمحاسبة الإدارية؟

سوف نتناول هذه التساؤلات من خلال عرض أسس المحاسبة المالية وتقييمها من منظور المحاسبة الإدارية

أساس الوحدة الاقتصادية: يقضى هذا الأساس بأن نطاق مهام المحاسب يتعلق بنشاط الوحدة الاقتصادية وليس الأشخاص الطبيعيين بذاهم، وفى هذا الخصوص يكون للوحدة الاقتصادية شخصية معنوية مستقلة عن أصحاها، ويأخذ شكل الوحدة الاقتصادية إما

منشأة فردية أو شركة أشخاص أو شركة مساهمة أو وحدة حكومية أو شركة قابضة أو شركة عالمية.

وهذا الأساس مناسب للمحاسبة الإدارية، إلاّ أنها تعطى اهتماماً خاصاً للمشاكل الإدارية فى إطار الوحدة الاقتصادية، ويعنى هذا أن مناط العمل حول المشاكل الإدارية فى إطار الوحدة الاقتصادية.

أساس فرض الاستمرار: يقضى هذا الفرض بأنه يجب أن ينظر إلى الوحدة الاقتصادية على أنها مستمرة فى نشاطها إلى نهاية العقد، وهذا الفرض مهم فى حالة تقويم الموجودات وتوزيع إهلاك الأصول الثابتة خلال الزمن وتحديد الربح الفعلى لمعرفة كل صاحب نصيب فيه، فالأسس المحاسبية التى تحكم المشروع المستمر تختلف عن الأسس التى تحكم التصفية.

وهذا الفرض هام بالنسبة للمحاسبة الإدارية ولا سيما عند إعداد المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ قرارات يمتد آثارها إلى المستقبل مثل القرارات الاستثمارية وبذلك تتفق المحاسبة المالية مع المحاسبة الإدارية فى هذا الفرض ولكن الإختلاف ينصب على نطاق الاستخدام وطبيعته.

أساس التكلفة التاريخية: يقضى هذا الأساس بأن تسجل الموجودات الثابتة فى الدفاتر وإظهار قيمتها فى قائمة المركز المالى على أساس التكلفة مطروحاً منها مجمع الإهلاكات، وتختلف المحاسبة الإدارية عن المحاسبة المالية فى هذا الأساس حيث تهتم المحاسبة الإدارية بتقديم معلومات للإدارة عن الحاضر والمستقبل ، وتركز عن الحاضر فى حاضره والتوقعات المستقبلية، بمعنى أن المحاسبة الإدارية تركز على التكلفة الجارية.

وخلاصة القول: تهتم المحاسبة الإدارية بأساس التكلفة الجارية فى مجال إظهار الموجودات بقائمة المركز المالى.

أساس الموضوعية: يقضى هذا الأساس بأن يتم قياس الأحداث المالية على أساس المستندات المؤيدة وليس على أساس الاجتهاد الشخصى والخبرة والبصيرة، وإذا كان لا بد من الاعتماد على التقدير فيجب أن يكون موافقاً عليه من مجموعة من ذوى الخبرة فى هذا المجال، وإذا كان هذا الأساس مقبولاً ولا غبار عليه، ولكن نصيبه من التطبيق العملى قليل بسبب وجود العديد من وجهات النظر المختلفة فى قياس بعض الأحداث المالية، ولابد من الالتجاء إلى التقدير الحكمى (الشخصى) فى أكثر الحالات.

ومن وجهة نظر المحاسبة الإدارية، نجدها لا ترتبط ارتباطاً مطلقاً بأساس الموضوعية لعدم وجود قيود قانونية على مهام المحاسب الإدارى وخصوصاً بعد انتشار استخدام أساليب التحليل العلمى.

أساس التحقق: يعتبر أساس التحقق من متطلبات تطبيق أسس الموضوعية والقياس وفرض استمرار المشروع، ولهذا السبب لا تسجل الإحداث الاقتصادية فى الدفاتر والسجلات إلاّ بعد تحققها، فعلى سبيل المثال لا تسجل إيرادات المبيعات إلاّ بعد تمام عملية البيع ووفقاً لمستند البيع، ولا يحسب الربح ويوزع إلاّ بعد تحققه حتى تثبت ملكية من يحصل عليه.

وكما سبق الايضاح من قبل، ليس على المحاسب الإدارى قيوداً قانونية فى الالتزام بهذا الأساس ولذلك يمكنه الإعتماد على الشواهد الخارجية ويستنتج معلومات احتمالية يمكن أن تتحقق أو لا تتحقق وخصوصاً بعد زيادة عنصر عدم التأكد فى القرارات الإدارية.

أساس التحفظ: يطلق على هذا الأساس فى مجال الفكر المحاسبى اصطلاح "الحيطة والحذر"، والذى يقضى بأن يؤخذ فى الإعتبار كل خسارة متوقعة وإهمال كل ربح متوقع وذلك عند القياس وإعداد القوائم والتقارير المالية، فعلى سبيل المثال يؤخذ فى الإعتبار الاحتمال المتوقع فى هبوط أسعار الأوراق المالية بينما لا يؤخذ فى الإعتبار الاحتمال المتوقع فى ارتفاع تلك الأسعار، وهذا الأساس يثير كثيراً من المشاكل فى الحياة العملية ويجعل البيانات والمعلومات المحاسبية متحيزة ولا سيما عند تكوين المخصصات.

ولا يلتزم المحاسب الإدارى بهذا الأساس فى مجال عمله حيث يعتمد على التحليل العلمى الدقيق للبيانات ويستخرج منها المعلومات التى تعطى دلالات تساعد فى اتخاذ القرارات الإدارية، ويساعده فى عدم التقيد بهذا الأساس أنه يهتم بالمشاكل الداخلية وغير المقيدة بالقيود القانونية.

أساس الثبات: يقضى هذا الأساس بضرورة الثبات النسبى فى تطبيق السياسات والطرق والقواعد التى تستخدم فى تنفيذ العمليات المحاسبية، فإذا ما قامت المنشأة باجراء تغييراً فى تلك السياسات والطرق والأساليب يجب أن يفصح عن ذلك فى التقارير التى تقدم للإدارة وتنشر مع القوائم المالية.

ولا يلتزم المحاسب الإدارى بهذا الأساس فى مجال عمله حيث يستطيع أن يغير السياسات والطرق والأساليب التى يستخدمها حسب طبيعة المشكلة موضع الدراسة والبحث، ويساعده فى هذا المجال تحرره من القيود القانونية الموضوعة من قبل الهيئات والمنظمات الرسمية.

أساس الفترات الزمنية: يقضى هذا الأساس بتقسيم حياة المشروع إلى فترات زمنية، وإعداد قوائم مالية عن نتيجة النشاط والموقف المالى للوحدة الاقتصادية عن كل فترة، وهذه المعلومات بالطبع تعكس سلوك المنشأة خلال الماضى، وبلغة أخرى تعبر قائمة الدخل وملحقاتها عن نتيجة أداء المنشأة خلال فترة زمنية وتعكس قائمة المركز المالى الموقف المالى للمنشاة فى نقطة زمنية معينة.

وفى مجال المحاسبة الإدارية، يهتم المحاسب الإدارى بالمشكلة فى أى فترة زمنية على أساس الارتباط والاستمرار ، حيث يقوم بربط الماضى بالحاضر ثم يقدم معلومات عن المستقبل، ومن هذا المنطلق تهتم المحاسبة الإدارية بالبيانات المستقبلة لأهميتها فى مجال القرارات الإدارية المتعلقة بالتخطيط المسبق وغير مرتبط بالفترة الزمنية، ولقد ساعد فى ذلك استخدام الأساليب الاحصائية والحاسبات الالكترونية، ونظم المعلومات... ونحو ذلك.

أساس التعبير القيمى عن الأحداث: يقضى هذا الأساس بأن تقاس الأشياء بقيم مالية وتعد القوائم والتقارير المالية على هذا الاساس، وبناء عليه تهتم المحاسبة المالية بالأشياء التى يمكن قياسها والتعبير عنها بالقيم المالية ، وإهمال الأشياء المعنوية غير الملموسة التى يصعب قياسها.

وفى مجال المحاسبة الإدارية، فقد انتشر استخدام التعبير الرياضى والاحصائى وكذلك استخدام المنهج التحليلى فى مجال دراسة وتحليل البيانات والمنـــهج البيـــانى فى عـــرض المعلومات، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالأشياء غير الملموسة ولا سيما بعـــد اســـتخدام أساليب العلوم الأخلاقية والسلوكية فى مجال الإدارة والمحاسبة.

أساس فرض ثبات وحدة النقد: يقتضى هذا الأساس بأنه يتم تســـجيل الأحـــداث الاقتصادية فى صورة وحدات نقدية، أى إستخدام وحدة النقد لقياس أنشـــطة الوحـــدة الاقتصادية كما تفترض ثبات قيمتها خلال الزمن.

وفى مجال المحاسبة الإدارية يتم تسجيل الأحداث ليس فقط فى صورة نقدية بل أيضـًا فى صورة عينية، فعلى سبيل المثال تستخدم المعايير الفنية أو العينية فى مجـــال التخطيـــط والرقابة، والنسب الفنية فى مجال التحليل المالى لأغراض الرقابة وتقويم الأداء، ولقد زاد من إهتمام المحاسبة الإدارية بالقياس الكمى بعد انتشار استخدام أساليب بحـــوث العمليـــات المتقدمة فى مجال الإدارة والمحاسبة، ومن ناحية أخرى لا يصلح فرض ثبات وحدة النقد فى مجال المحاسبة الإدارية لأن البيانات التاريخية بدون تعديل لا تعكس التغير المتوقع فى المستقبل وهذا أمر يجب أن يأخذه المحاسب الإدارى فى الحسبان عن إعداد المعلومات للإدارة .

وتأسيساً على ما سبق نجد أن المحاسبة الإدارية تختلف مع المحاسبة المالية فى أســـاس الوحدة النقدية وفرض ثباتها حيث تهتم الأولى باستخدام وحدات النقد المعدلة حسب تغير القوة الشرائية وأيضاً تهتم بالوحدات العينية وذلك فى تسجيل الأحداث الاقتصادية وقياس النتائج وإعداد المعلومات للإدارة بينما تلتزم المحاسبة المالية بفرض ثبات وحدة النقد.

أساس الأهمية النسبية: يقضى هذا الأساس بمراعاة الأهمية النسبية للعنصر الذى يظـــهر فى القوائم والتقارير المالية عن طريق إدماج بعض العناصر مع بعضها البعض ما دامـــت ذات طبيعة واحدة، فعلى سبيل المثال إدماج كافة المصاريف الإدارية والعمومية فى بنـــد واحد وإظهاره فى حساب الأرباح والخسائر جملة واحدة مع وجـــود مرفـــق لـــه، ولا

يتعارض هذا الأساس مع أساس الشفافية والافصاح بل يجب التوازن بينهما ، ويعتمد فى إختيار البنود ذات الأهمية على التقدير الشخصى للمحاسب والخبرة والبصيرة.

وفى مجال المحاسبة الإدارية يهتم المحاسب الإدارى أيضاً بأساس الأهمية النسبية للعناصر التى تتكون منها المشكلة موضع الدراسة والبحث، لكنه يعتمد فى إختيار هذه العناصر على أساس المحاولة والخطأ والخبرة وباستخدام أساليب قياس الحساسية والمحاكاة التى تعطى دلالات سليمة عن العناصر الأساسية والعناصر الثانوية للمشكلة.

ومن ناحية أخرى يحكم أساس الأهمية النسبية فى المحاسبة الإدارية مفهوم التوازن بين الواقعية والتبسيط، حيث يهتم المحاسب الإدارى بأن تكون النماذج المحاسبية المقترحة تتضمن العناصر الرئيسية بجانب أن تكون مبسطة وسهلة الفهم والتطبيق.

يتبين من الفقرات السابقة، إختلاق تطبيق أساس الأهمية النسبية فى مجال المحاسبة الإدارية عن مفهومها فى المحاسبة المالية من حيث طريقة تحديد العناصر ذات الأهمية ومجال التطبيق.

أساس الافصاح: يقضى هذا الأساس بأن تحتوى القوائم المالية على جميع البيانات والمعلومات الضرورية لإعطاء القارئ المعرفة الكاملة والصحيحة عن نتيجة أعمال الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة وعن المركز المالى لها فى نهاية هذه الفترة ويتطلب ذلك من المحاسب مراعاة الدقة فى إعداد المعلومات المحاسبية التى تتفق مع الغرض الذى أعدت من أجله وطبيعة ومؤهلات مستخدمى تلك المعلومات، كما يجب مراعاة الدقة فى إختيار المصطلحات الفنية، والاشارة فى تقريره إلى أى تغير فى القواعد والطرق المحاسبية المستخدمة.

وفى مجال المحاسبة الإدارية يجب الإهتمام بأساس الافصاح وترجيحه على الأسس الأخرى فى حالة التعارض بينهما وذلك لدوره الهام والمباشر فى إتخاذ القرارات الإدارية.

أساس التوصيل: يقوم هذا الأساس على ضرورة توصيل المعلومات الخارجة إلى الجهات المختلفة عن طريق وسائل اتصال مختلفة تتلائم مع طبيعة تلك الجهات والأسلوب الشائع التطبيق فى هذا المجال هو التقارير الجدولية الرقمية والوصفية.

وتختلف المحاسبة الإدارية عن المحاسبة المالية بالنسبة لهذا الأساس من نواح عديدة من أبرزها ما يلى:

١- **تعدد لغة التوصيل:** فالاتجاه الحديث فى مجال إعداد القوائم والتقارير هو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية والبيانية فى عرض المعلومات ، بالاضافة إلى استخدام الأساليب المرئية، ويعتمد فى اختيار أى أسلوب على طبيعة مستخدمى المعلومات وأهميتها ، وهذا الاتجاه الحديث يتفق مع التطورات الأخيرة التى حدثت فى مجال الإدارة العلمية.

٢- **تعدد قنوات التوصيل:** يعتمد المحاسب الإدارى على قنوات توصيل متعددة سواء أكانت تحريرية أو شفهية أو مرئية وذلك لأهمية عنصر السرعة فى عملية التوصيل.

٣- **تتعدد الجهات التى توصل إليها المعلومات:** يقوم المحاسب الإدارى بتوصيل المعلومات إلى جهات مختلفة، فأينما وجدت مشكلة إدارية تتطلب معلومات ظهر دوره فى تجهيز وعرض وتفسير المعلومات المطلوبة لها.

الإطار العام للأسس العلمية للمحاسبة الإدارية

نخلص من التحليل السابق أن هناك أسساً علمية خاصة بالمحاسبة الإدارية تتمثل فى الآتى:

(١)- أساس نطاق المشكلة، حيث يركز المحاسب الإداري على عناصر المشاكل الإدارية فى إطار الوحدة الاقتصادية.

(٢)- أساس ربط الماضى بالحاضر بالمستقبل عند دراسة وتحليل المشاكل والقرارات الإدارية المختلفة وليس التقيد بالماضى.

(٣)- أساس التكلفة الجارية والمتوقعة فى دراسة وتحليل المشاكل والقرارات الإدارية المختلفة.

(٤)- أساس التحرر من القيود القانونية الخارجية حيث تركز فى المقام الأوّل على خدمة المستويات الإدارية الداخلية ونظمها ولوائحها.

(٥)- أساس التحليل العلمى المحايد دون أن يؤخذ فى الحسبان ما يسمى بالحيطة والحذر.

(٦)- أساس المرونة فى تغيير السياسات والأساليب التى تستخدم فى دراسة وتحليل البيانات وتفسير المعلومات حسب متطلبات المشاكل موضوع البحث.

(٧)- أساس المعلومات المستقبلية لخدمة أغراض التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

(٨)- أساس القياس الشامل لكل عناصر المشكلة من الناحية الكمية والقيمية والمادية والمعنوية....

(٩)- أساس التكامل بين نظم المنشأة المختلفة والتوفيق بين مخرجاتها وإزالة الازدواجية والتعارض، وهذا يتوافق مع أساس الشمولية عند دراسة وتحليل المشكلة .

(١٠)- أساس تزاوج أساليب المعرفة، حيث يمكن الاستعانة بمفاهيم وأساليب العلوم المختلفة عند دراسة وتحليل المشكلات الإدارية ومن هذه العلوم: الرياضة والاحصاء والنظم والحاسبات ونظم المعلومات والأخلاق وعلم النفس..

(١١)- أساس بناء النماذج الكمية وغير الكمية للمشكلة الإدارية موضع البحث والدراسة حتى يسهل معرفة البدائل المختلفة لحلها.

(١٢)- أساس البدائل الممكنة لعلاج المشكلة الإدارية، ولا سيما فى ظل التغيرات العديدة المحيطة بالمنشأة، ويساعد فى تطبيق هذا الأساس النماذج الكمية وإستخدام أساليب صناعة المعلومات.

(١٣)- أساس الحركية أو الديناميكية والذى يقضى بأن معظم المشاكل الإدارية تتأثر بالتغيرات المختلفة، لذلك يجب على المحاسب الإدارى دراسة أثر التغيرات المحتملة على عناصر المشكلة وعلى الهدف المنشود وذلك بإستخدام النماذج الكمية وبإستخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات المتكاملة.

(٢-٣) – علاقة المحاسبة الإدارية بفروع العلوم الأخرى

تقوم المحاسبة الإدارية على منهج تزاوج أساليب المعرفة، السائد فى هذا العصر، والذى يقوم على أساس الانتفاع من أسس وأساليب علم معين فى مجال علم آخر، وهذا من قبيل التعاون لما فيه خير للإنسانية، وتأسيساً على ذلك نجد أن علم المحاسبة الإدارية قد استخدم العديد من أساليب العلوم الأخرى، كما أن بينه وبينهما علاقات سببية تبادلية، نعرض فى هذا المقام نماذج منها.

أولا: علاقة المحاسبة الإدارية بفروع المحاسبة الأخرى

يعتمد المحاسب الإدارى على قاعدة بيانات المحاسبة المالية عند دراسته وتحليله للمشاكل، حيث تمده بالأرقام الفعلية الماضية والتى تعتبر مؤشراً للحاضر والمستقبل، ولكنه يعيد تشغيلها بأسس وبأساليب أخرى حسب طبيعة المشكلة موضع الدراسة، فليست المحاسبة الإدارية بديلاً عن المحاسبة المالية.

كما يعتمد المحاسب الإدارى على قاعدة بيانات التكاليف المحددة مقدما والفعلية، وتقارير انحرافات التكاليف عند دراسته وتحليله للمشاكل الإدارية، فمخرجات نظم التكاليف من المعلومات تعتبر مدخلات نظام المحاسبة الإدارية، بل تعتبر من أساليبها، لأن نطاق الثانية أوسع من نطاق الأولى، فعلى سبيل عند دراسة العلاقة بين التكاليف والأسعار والأرباح باستخدام أسلوب تحليل التعادل تستخدم بيانات التكاليف والتسويق وغيرها من البيانات.

كما يستعين المحاسب الإدارى بأسس معايير المراجعة والرقابة عند فحص وتدقيق البيانات والمعلومات المستقاة من مصادرها المختلفة للاطمئنان على سلامتها، كما تلقى الملاحظات التى يظهرها المراجع الداخلى والخارجى الاهتمام الأوفى من المحاسب الإدارى ليأخذها فى الحسبان فى عمله.

ثانياً: علاقة المحاسبة الإدارية بعلم بحوث العمليات

سبق أن ذكرنا على أن المحاسبة الإدارية تقوم على أساس استخدام الأساليب العلمية والفنية المتطورة فى تشغيل البيانات، ولتحقيق ذلك يستعين المحاسب الإدارى

بأساليب بحوث العمليات مثل : الأساليب الرياضية والأساليب الاحصائية والأساليب الهندسية ونحو ذلك، فعلى سبيل المثال يستخدم المحاسب الإدارى الأرقام القياسية فى تعديل البيانات الظاهرة فى القوائم المالية للتوصل إلى الأرقام الحقيقية، ويستخدم رياضة المصفوفات والمجموعات فى توزيع التكاليف المشتركة، ويستخدم أساليب نظرية الاحتمالات للتنبؤ، ويستخدم " أسلوب بيرت " فى التخطيط والرقابة على حركة العمليات اللازمة لأداء عمل ويستخدم أسلوب البرمجة الخطية فى تحديد أفضل طريقة لمزج بعض العناصر المحدودة لتحقيق أقصى ربحية أو أقل خسارة ممكنة ، ويستخدم أسلوب المحاكاة فى تحديد البدائل المختلفة تحت ظروف مختلفة.

ومن ناحية أخرى تُزَوِّد المحاسبة الإدارية باحث العمليات بالبيانات الكمية اللازمة لتصميم النماذج الكمية المتعلقة ببعض المشاكل التى تقع خارج مجال عمل المحاسب الإدارى.

ثالثاً: علاقة المحاسبة الإدارية بعلم إدارة الأعمال

هناك علاقة مباشرة بين وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة الإدارية، إذ يقع على المحاسب الإدارى مهمة تجهيز المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة لتساعدها فى مهامها، وهذا مما حدى بالبعض بأن يعرف المحاسبة الإدارية بأنها عبارة عن تشغيل البيانات المحاسبية وغير المحاسبية بالشكل الذى يساعد المستويات الإدارية بالمشروع من القيام بمهامهم بأعلى مستوى من الكفاءة.

ويحتاج المحاسب الإدارى فى عمله إلى الحصول على الخريطة التنظيمية للمنشأة ومعرفة الأهداف والسياسات الإدارية المطبقة، وكذلك الحصول على القرارات والتعليمات الإدارية المختلفة واللوائح التى تضبط العمل... ونحو ذلك ليأخذها فى الحسبان عند دراسة وتحليل المشكلات الإدارية الروتينية وغير الروتينية.

رابعاً: علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الاقتصاد

يستعين المحاسب الإدارى فى عمله ببعض المفاهيم الاقتصادية مثل مفهوم تكلفة الفرصة البديلة والقيمة الحالية ونظرية المنفعة والتكلفة الحدية... ونحو ذلك... كما يعتمد على رجل الاقتصاد فى التنبؤ بكمية الطلب على السلعة عند ظروف مختلفة، ولقد ازداد التزاوج بين المحاسبة الإدارية والاقتصاد فى الآونة الأخيرة مما أدى بكثير من علماء المحاسبة والاقتصاد بالإهتمام بموضوع اقتصاديات الأعمال وظهور علم الاقتصاد الإدارى.

خامساً: علاقة المحاسبة الإدارية بالعلوم السلوكية

من بين التطورات الحديثة فى مجال الفكر المحاسبى هو الاهتمام بالجانب الإنسانى عند دراسة وتحليل المشاكل الإدارية، وقد تبلور هذا الاهتمام إلى أهمية الأخذ فى الإعتبار أثر المعلومات المقدمة للمستويات الإدارية على العامل الانسانى، وقد ألقى هذا الاتجاه على المحاسب الإدارى مسئولية الاهتمام بالجوانب الانسانية عند إعداد تقاريره المقدمة للمستويات الإدارية، وعند متابعة التنفيذ وتحليل الانحرافات وتقويم الأداء.

ولتحقيق ما سبق يجب على المحاسب الإدارى الإلمام بمفاهيم وأساليب العلوم السلوكية وكيف يمكن الاستفادة منها فى مجال تصميم نظم التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.

سادساً – علاقة المحاسبة الإدارية بعلم الأخلاق

لقد سبق وأن ذكرنا من الاتجاهات الحديثة فى مجال المحاسبة بصفة عامة، وفى مجال المحاسبة الإدارية بصفة خاصة هو الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الأمانة والمصداقية والشفافية والموضوعية والحياد والعفة والعزة والمروءة ، ولقد قام مجمع المحاسبين الإداريين بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع ميثاق أخلاق لأعضائه ومما ورد بهذا الميثاق: الكفاءة والسرية والأمانة والنزاهة والموضوعية... ولقد وضعت مجموعة من الجزاءات لمن يخالف هذا الميثاق.

سابعاً: علاقة المحاسبة الإدارية بعلوم الحاسبات ونظم المعلومات

لقد حدث تطور ملحوظ فى الآونة الأخيرة فى علوم الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات، وابتكرت أساليب متقدمة فى ادخال البيانات، وتشغيل وعرض وتفسير المعلومات الخارجة، ولقد استفاد المحاسب الإدارى بتلك الأساليب وأحدثت تطويراً ملحوظاً فى أدائه مكنته من التحليل التفصيلى فى ظل حالات بديلة مختلفة.

ومن ناحية أخرى تعتبر نظم المعلومات المتكاملة عصب المحاسبة الإدارية ، والتى يستمد منها المحاسب كافة البيانات التى يحتاجها، ومن ناحية أخرى يغذى المحاسب الإدارى نظم المعلومات المتكاملة للإدارة بنتائج أعماله ليستفيد منها الآخرون.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن المحاسب الإدارى بدون علم وخبرة فى مجال الحاسبات ونظم المعلومات الآلية يصبح عقيماً أويكون نفعه محدداً .

ثامناً: علاقة المحاسبة الإدارية بعلوم شبكات الاتصالات (الانترنت)

لقد أحدث النظام العالمى الجديد، وتطبيق منهجية العولمـــة، وابتكـــار شـــبكات الاتصالات المحلية والاقليمية والعالمية تأثيراً كبيراً على أعمال المحاسب الإدارى، ولا سيما فى مجال الحصول على البيانات والمعلومات والإيضاحات من خارج المنشأة ومن أى مكان فى العالم، فأصبحت المشاكل الإدارية تدرس وتحلل بمنظور عالمى وليس بمنظور محلى أو إقليمى.

ولقد أوجدت شبكات الاتصالات العالمية مجالات جديدة لعمل المحاســب الإدارى مثل دراسات الجدوى الاقتصادية للتجارة الدولية، وكيفية المتابعة والمراقبة مـــن خـــلال شبكات الاتصالات، نظم إعداد التقارير للشركات الدولية ... وهكذا.

(٢-٤) – الإطار العام لنظام المحاسبة الإدارية

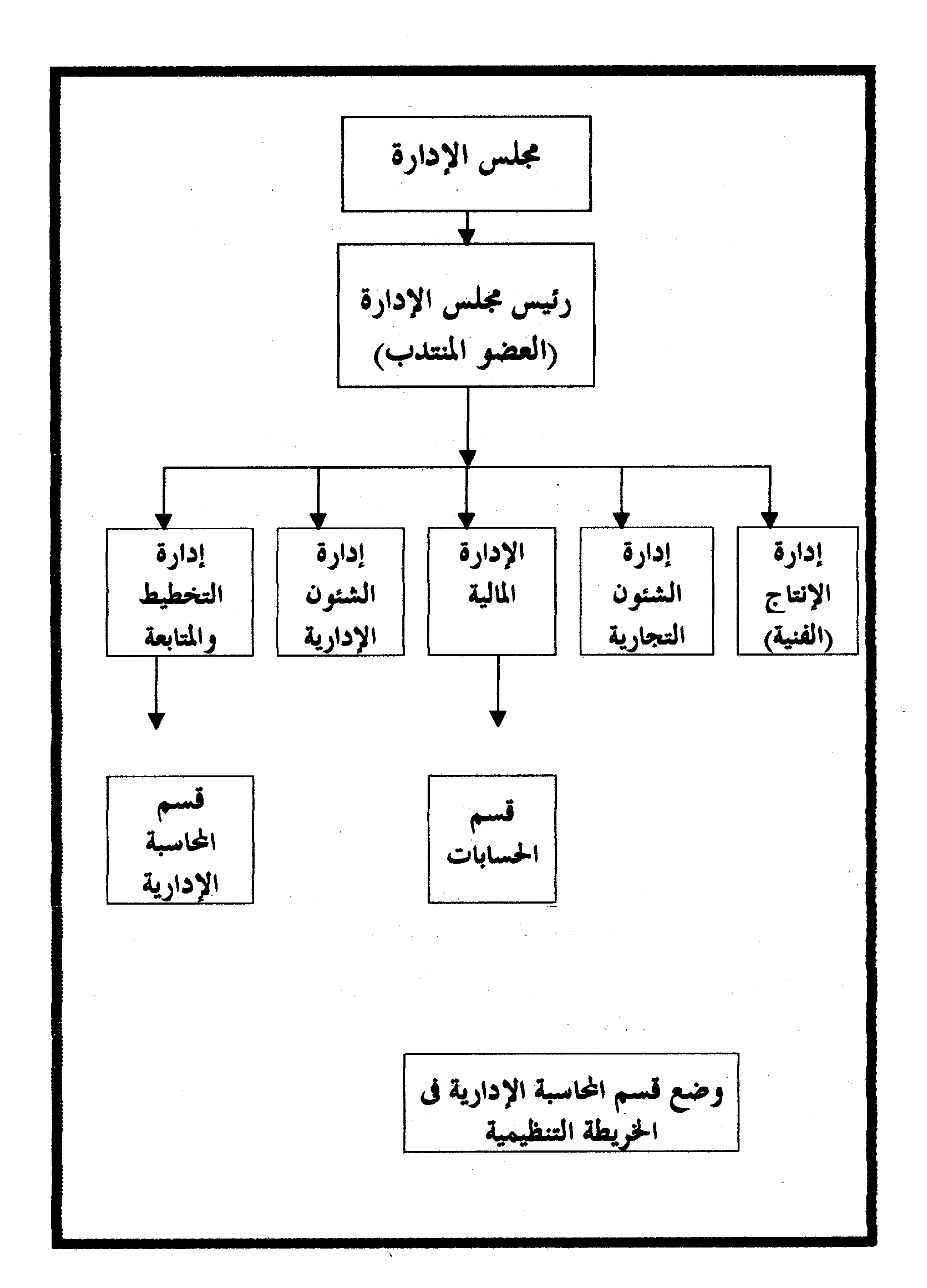
لقد أثار ظهور وظيفة المحاسب الإدارى والحاجة إلى خدماته لأغراض الإدارة العليـا تحدياً لكل من المحاسب المالى ومحاسب التكاليف، ومن المسائل التى أثيرت فى هذا التطبيــق العلمى:

- هل يمكن أن يقوم المحاسب المالى بمهام المحاسب الإدارى؟
- هل يمكن أن يقوم محاسب التكاليف بمهام المحاسب الإدارى؟
- وهل هناك ضرورة لوجود مكان جديد على الخريطة التنظيمية للمحاسب الإدارى؟ وإذا وجد: فمن يتبع؟

ليس هناك إجابة واحدة لهذه التساؤلات لأن ذلك يتوقف على حجــم المنشـــأة وطبيعة احتياجات الإدارة العليا، من المعلومات المحاسبية وتفصيل ذلك كما يلى:

أولاً: فى المنشآت الصغيرة: يقوم بأعمال المحاسب الإدارى المحاسب المـــالى أو محاســـب التكاليف أو جهة استشارية من خارج المنشأة، وفى الغالب يكون المحاسب القانونى.

ثانياً: فى المنشآت الكبيرة: ينشأ قسم مستقل للمحاسبة الإدارية يتبــــع إدارة التخطيـــط والمتابعة، وتكون تبعيته لرئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو المديـــر العـــام، ويظهر ذلك فى الهيكل التنظيمى كما يلى:-



وضع قسم المحاسبة الإدارية فى الخريطة التنظيمية

مفهوم نظام المحاسبة الإدارية

فى حالة وجود قسم مستقل للمحاسبة الإدارية كما هو الحال فى المنشآت الكبيرة لا بد من تصميم نظام للمحاسبة الإدارية على منوال نظم المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمراجعة الداخلية وهكذا ، وسوف نتناول فيما يلى: مفهوم نظـام المحاسـبة الإداريـة وعناصره، وكيف يعمل؟

يعرف نظام المحاسبة الإدارية : بأنه إطار عام يتكون من مجموعـة مـن العنـاصر المترابطة والتى تتفاعل سوياً فى ضوء الأسس العلمية للمحاسبة الإدارية،وطبقاً لسلسلة من الإجراءات المحاسبية وغير المحاسبية المتعارف عليها، وذلك لإمداد المسـتويات الإداريـة المختلفة بالمعلومات التى تساعدها فى مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.

من التعريف السابق يمكن استنتاج المعالم الأساسية لنظام المحاسبة الإدارية، وهى كما يلى:

١- يتضمن الإطار العام لنظام المحاسبة الإدارية مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو النظـم الفرعية، وهذه العناصر هى:

أ- مجموعة المستندات والوثائق والمذكرات وما فى حكم ذلك، والتى تسـتقى منـها البيانات والمعلومات.

ب- مجموعة الدفاتر والسجلات الإحصائية والنماذج، التى تفرغ فيها البيانات.

جـ- قاعدة البيانات التى تخزن فيها البيانات والمعلومات .

حـ- مجموعة القوائم والتقارير التى تقدم للمستويات الإدارية.

٢- يتم تفاعل العناصر السابقة وغيرها من العناصر وفقاً لمجموعة من الأسس العلمية الـتى تعتبر المرشد عند تصميم هيكل النظام ذاته وعند توصيل المعلومات إلى المسـتويات الإدارية.

٣- يتم تجميع وتشغيل البيانات وتوصيل المعلومات وفقاً لسلسلة من الإجراءات يطلـق عليها عمليات المحاسبة الإدارية.

٤- يتطلب تنفيذ الإجراءات السابقة مجموعة من الأساليب يطلق عليها أساليب المحاسـبة الإدارية.

٥ - يتمثل هدف المحاسبة الإدارية فى تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة بالمعلومات والتوصيات والارشادات التى تساعدها فى مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المختلفة.

عناصر نظام المحاسبة الإدارية.

يتكون نظام المحاسبة الإدارية مثل أى نظام من عدة عناصر رئيسية وأخرى ثانوية، وهذه العناصر هى:-

أولاً – مجموعة المستندات والوثائق والمذكرات: يقصد بالمستند بأنه الوثيقة التى تحمل بيان أو معلومة يستند إليها فى تسجيل العمليات فى السجلات المختلفة، كما تعتبر أداة اتصال بين وحدات النظام وتساعد القائمين على أمر هذه الوحدات فى أداء وظائفهم المختلفة، ويتم انسياب المستندات داخل المنشأة فى شكل دورة يطلق عليها اسم الدورة المستندية.

ويعتمد نظام المحاسبة الإدارية على مجموعة مستندية تحمل إليه البيانات من كافة مراكز النشاط فى المنشأة، ويثار فى هذا المجال سؤال هل يلزم أن يكون هناك دورة مستندية مستقلة لكل نظام من نظم المحاسبة أو وجود دورة مستندية واحدة للمنشأة تخدم كافة النظم؟ نعتقد أن إجابة هذا السؤال تتوقف على حجم المنشأة، وبصفة عامة يجب مراعاة خفض عدد المستندات إلى أقل عدد ممكن وتطبيق مفهوم تعدد الغرض أى جعل المستند الواحد يخدم عدة نظم فى آن واحد ما دام ذلك ممكناً.

ثانياً – مجموعة الدفاتر والسجلات الإحصائية والنماذج والأشكال: لقد سبق الإشارة من قبل أن المحاسبة الإدارية لا تلتزم بدفاتر قانونية معينة، كما أنها لا تلتزم باتباع طريقة معينة للتسجيل، لهذا نجد أن الدفاتر والسجلات التى يتطلبها النظام المحاسبى الإدارى تتسم بالمرونة والتحليل والتسجيل الإحصائى بالاضافة إلى استخدام التسجيل الكمى للأحداث بجانب التسجيل النقدى ويجب أن تصمم تلك المجموعة فى ضوء طبيعة المعلومات المستقاة منها لخدمة الأغراض الإدارية المختلفة، وكم يمكن الاستعانة بالدفاتر المالية ودفاتر التكاليف الموجودة بالمنشأة ، ولا ينشأ دفتر أو سجل إلاّ عند الحاجة إليه.

كما يستخدم المحاسب الإدارى مجموعة من النماذج الكمية والأشكال الرياضية والإحصائية التى تساعده فى تشغيل البيانات وعرض المعلومات.

ثالثاً – قاعدة البيانات: يحتاج المحاسب الإدارى بالاضافة إلى البيانات الواردة فى المستندات إلى قاعدة بيانات يحصل منها على ما يحتاجه عند دراسة وتحليل المشاكل الإدارية، وفى ظل المنشآت الكبيرة، توجد قاعدة بيانات عامة متكاملة للجميع (نظام المعلومات المتكامل للإدارة) كما قد يكون لقسم المحاسبة الإدارية قاعدة بيانات خاصة به، لا يجوز للإدارات الأخرى الدخول إليها نظراً لسريتها وحساسية ما بها من بيانات.

رابعاً – مجموعة التقارير والتوصيات: بعد تشغيل البيانات المتعلقة بحالة أو بمشكلة معينة، يتم إخراج المعلومات وتوصيلها إلى من يهمه الأمر فى صورة تقارير معينة تصمم بطريقة تتفق مع مؤهلات وطبيعة مستخدميها، وتعرض المعلومات فى هذه التقارير فى صور متعددة من أكثرها شيوعاً ما يلى:

(١)- الرسوم والخرائط البيانية حتى تتلائم مع خبرة ووقت المدير العلمى من ناحية ومع أساليب بحوث العمليات والحاسبات الآلية والالكترونية من ناحية أخرى.

(٢)- الشاشات المرئية التى تظهر بواسطة الحاسبات الالكترونية.

(٣)- ديسكات الكمبيوتر والاسطوانات الممغنطة.

(٤)- أى صورة أخرى مستحدثة.

وفى الصفحة التالية نموذج مبسط لهيكل نظام المحاسبة الإدارية.

هيكل نظام المحاسبة الإدارية	نقطة البداية ← وحدة المدخلات	وحدة التغذية العكسية بالمعلومات وحدة التغذية العكسية بالمعلومات	وحدة المخرجات
وحدات نظام المحاسبة الإدارية	نقطة البداية ← البيانات الداخلة	عمليات المحاسبة الإدارية (تشغيل البيانات)	المعلومات الخارجة ← الإدارة
عناصر نظام المحاسبة الإدارية	مستندات ووثائق ومذكرات	دفاتر وسجلات ونماذج قاعـــدة البيانات	تقارير المحاسبة الإدرارية ← الإدارية
إجراءات المحاسبة الإدارية	(أ) مرحلة تجميع البيانات وتخزينها	(ب) مرحلة تشغيل البيانات	(جـ) مرحلــة إعــداد القوائـم والتقارير

التمثيل البيانى لهيكل نظام المحاسبة الإدارية

(٢-٥) – الاجراءات التنفيذية لمهام المحاسب الإدارى

يقوم المحاسب الإدارى تشغيل نظام المحاسبة الإدارية وفقاً لسلسلة من الإجراءات على النحو التالى :-

أولاً: تحديد الهدف المراد تحقيقه من دراسة وتحليل المشكلة أو المسألة المحالة إليه من الإدارة، وترجمته فى صورة محاسبية.

ثانياً : تحديد عناصر المشكلة أو المسألة المراد دراستها وتحليلها، وبيان العلاقات السببية بينها، وترتيبها من حيث الأولويات.

ثالثاً : تجميع البيانات اللازمة لتساعد فى حل المشكلة من كافة المصادر المختلفة ومنها:

- المستندات والوثائق والمذكرات.
- قاعدة البيانات العامة (نظام المعلومات المتكامل للإدارة)
- قاعدة البيانات الخاصة.

رابعاً: ترتيب وتقويم البيانات المجمعة ودراسة مدى كفايتها ثم تخزينها يدوياً أو داخل الكمبيوتر حسب الأحوال، تمهيداً لإجراء العمليات التشغيلية عليها.

خامساً: تشغيل البيانات، ويتضمن ذلك تنفيذ عمليات التحليل والتقويم وفقاً لطبيعة المشكلة، واستخلاص النتائج.

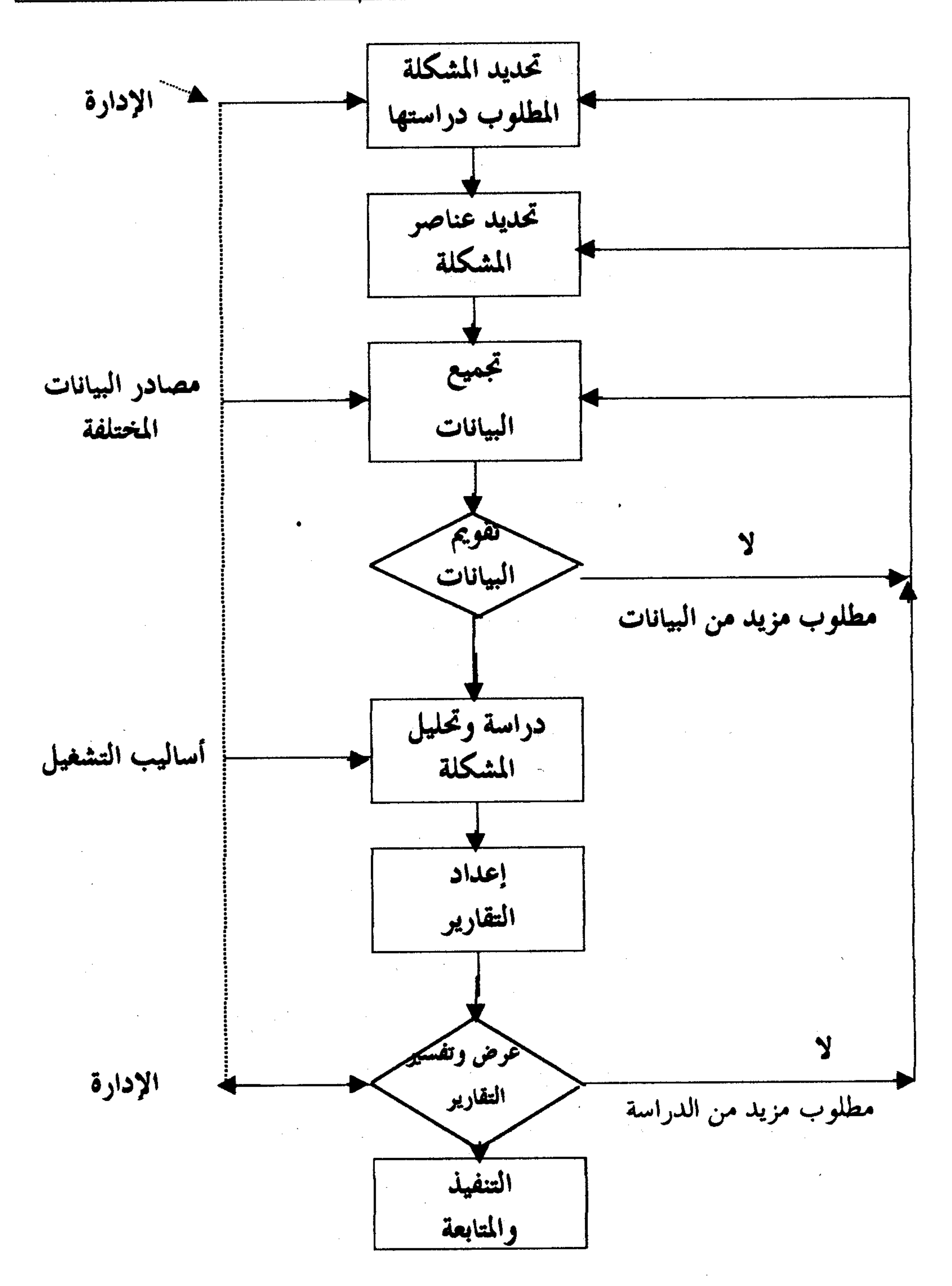
سادساً: إعداد التقارير اللازمة للإدارة مرفقاً بها التوصيات والإرشادات التى تعين فى اتخاذ القرارات المختلفة.

سابعاً: عرض وتفسير محتويات التقارير مع مستخدميها، والحصول على ردهم عليها، وهذا ما يسمى بالتغذية العكسية بالمعلومات.

ثامناً: متابعة التنفيذ واتخاذ الاجراءات اللازمة لتذليل العقبات.

وفى الصفحة التالية خريطة بيانية توضح إجراءات عمل المحاسب الإدارى

خريطة الإجراءات التنفيذية لمهام المحاسب الإدارى



(٢-٦) – أساليب المحاسبة الإدارية:

يقصد بلفظ أسلوب فى هذا المجال: الوسيلة التى يستخدمها المحاسب الإدارى فى تنفيذ الإجراءات السابق بيانها، أى فى تجميع وتبويب وتخزين وتشغيل البيانات، وعرض المعلومات وتفسيرها واسترجاع البيانات مرة أخرى.

ويمكن تقسيم أساليب المحاسبة الإدارية إلى مجموعتين هما:

أولاً: أساليب تقليدية: منها على سبيل المثال:

(١) الموازنات التخطيطية.

(٢) تحليل القوائم المالية.

(٣) تحليل التعادل.

(٤) التحليل الحدى.

(٥) معايير التكاليف.

ثانياً: أساليب فروع المعرفة الأخرى: منها على سبيل المثال:

(١) أساليب رياضية مثل: رياضة المجموعات، رياضة المصفوفات البرمجة الخطية وغير الخطية، أسلوب المدخلات والمخرجات...

(٢) أساليب إحصائية مثل: أسلوب الانحدار والارتباط، أسلوب خرائط المراقبة، نظرية الاحتمالات، أسلوب تقويم ومراجعة البرامج بطريقة المسار الحرج، أساليب نظرية الصفوف.

(٣) أساليب هندسية مثل: أساليب نظرية النظم، الحاسبات الالكترونية، أساليب المحاكاة.

(٤) أساليب العلوم السلوكية مثل: أساليب الحوافز المادية والمعنوية أساليب العقاب والثواب.

(٥) أساليب علوم الأخلاق مثل: المحاضرات والندوات لتنمية الجوانب الأخلاقية عند العاملين.

ويجب أن يلاحظ بخصوص هذه الأساليب ما يلى:

أ - هناك بعض الأساليب تخدم أكثر من غرض، مثال ذلك أسلوب الموازنات التخطيطية الذى يستخدم فى مجال التخطيط الشامل والرقابة وتقويم الأداء وأسلوب البرمجة الخطية وغير الخطية الذى يستخدم فى مجال دراسة المشكلات الإدارية التى تسعى الإدارة فيها إلى تحقيق أقصى قيمة أو أدنى قيمة لبعض متغيرات المشكلة مثل أقصى ربح أو عائد أو أقل نفقة وذلك فى حالة وجود قيود على الموارد والامكانات المتاحة وهذا يفيد فى مجالات تخطيط الانتاج وتوزيع الاستثمارات وتخصيص المساحات المخزنية وغير ذلك.

ب — قد يستخدم أكثر من أسلوب فى نفس الوقت فى تشغيل البيانات اللازمة لمشكلة معاً، وعلى سبيل المثال يستخدم التحليل باستخدام النسب المالية، وباستخدام نقطة التعادل فى تقويم الأداء المتعلق بنشاط معين، كما يستخدم أسلوب تحليل التعادل وأساليب المحاكاة فى دراسة العلاقة السببية بين الانتاج والمبيعات والتكاليف والأرباح ومعرفة أثر التغيرات المختلفة فى عنصر معين على بقية عناصر المشكلة.

جـ — ليس من الضرورى أن يكون المحاسب الإدارى ملماً إلماماً تاماً بالنواحى الفنية بأساليب المعرفة الأخرى بل يكفى أن يكون على دراية بمجال استخدام الأسلوب وكيفية الاستفادة منه فى مجال عمله.

(٢–٨) – مقومات تطبيق أسس ونظام المحاسبة الإدارية .

يعتمد فى تطبيق أسس ونظام المحاسبة الإدارية على مجموعة من المقومات أو الركائز التى تمكن المحاسب الإدارى من عمله بكفاءة عالية من أهمها ما يلى:

أولاً: الخرائط التنظيمية والتوصيف الوظيفى للعاملين بالمنشأة: سبق أن ذكرنا أن المحاسبة الإدارية تهتم بإعداد المعلومات اللازمة فى إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقويم الأداء ولا يمكن القيام بذلك بدون وجود خريطة تنظيمية موضحاً عليها مراكز المسئولية، ويساعد نظام محاسبة المسئولية المحاسب الإدارى فى النواحى الآتية:

١ – توزيع الخطط الموضوعة على مراكز المسئولية وتحديد نصيب كل منها وهذا بدوره يمكن من متابعة التنفيذ وتحديد المسئول عن الانحرافات وتحليل أسبابه وتقديم الاقتراحات المناسبة لعلاجها.

٢ – يساعد نظام محاسبة المسئولية فى تقييم أداء مراكز النشاط وتقرير الحوافز والمكافأت.

٣ – يساعد نظام محاسبة المسئولية فى تبيان العلاقات التبادلية بين الأشخاص المنوط بهم الأداء، وهذا بدوره يساعد فى تصميم الدورات المستندية وشبكة انسياب المعلومات.

٤ – يساعد نظام محاسبة المسئولية فى تفادى الازدواج الذى قد ينشأ بين مهام مراكز النشاط المختلفة.

٥ – يساعد نظام محاسبة المسئولية فى معرفة خبرات ومؤهلات المسئولين عن كل نشاط حتى يقدم لهم المعلومات بالطريقة التى تناسبهم.

ثانياً: نظم معلومات متكاملة للإدارة: لقد سبق أن ذكرنا أن من أهم المصادر التى تعتمد عليها المحاسبة الإدارية هو تعدد الجهات التى تقدم إليها البيانات والمعلومات، كما تتميز بتعاملها مع البيانات سواء أكانت مالية أو غير مالية، كمية أو غير كمية، فعلية أم مستقبلة، وهذا لا يمكن تحقيقه بكفاءة بدون وجود ما يطلق عليه بنظام معلومات متكامل للإدارة، حيث يقوم بتجميع بيانات ومعلومات من أنظمة المحاسبة والتكاليف والاحصاء .... وغيرها. وتخزن فى مكان يطلق عليه بنك المعلومات ثم يعاد تشغيلها وفقاً لاحتياجات الإدارة الدورية والخاصة وهذا يتطلب بدوره أن يكون لدى الشركة الأنظمة الفرعية الآتية:-

ا – نظم محاسبة مالية.

ب – نظم تكاليف فعلية ومحددة مقدماً.

جـ –نظم موازنات تخطيطية.

د – نظام إحصائى.

هـ – نظم معلومات الأنشطة المختلفة.

ويستخلص مما سبق أن المحاسب الإدارى قد يكون المنوط بالإشراف على نظام المعلومات المحاسبية للإدارة، ووفقاً لذلك يجب القيام بتجميع البيانات من نظم المعلومات الفرعية ويعيد تشغيلها حسب المستويات الإدارية منعاً للازدواج وتكرار العمل.

ويتطلب تشغيل البيانات وفقاً لإطار نظم المعلومات مجموعة من الأساليب الفنية والعلمية والتى تساعد على تشغيل البيانات وعرض وتفسير المعلومات التى سوف تقدم إلى المستويات الإدارية المختلفة، وبديهياً يصعب الاعتماد على الأساليب اليدوية التقليدية، لذلك فمن المهم أن يتوافر لدى الشركة تلك الأساليب الفنية والعملية المتقدمة السابق بيانها من قبل.

ثالثاً: جهاز فنى من المحاسبين : تعتبر المحاسبة الإدارية أحد فروع المحاسبة المتقدمة، لذلك تتطلب جهازا من المحاسبين على درجة عالية من الثقافة والخبرة والمهارة والمقدرة على التحليل والتفسير، وكما سبق الاشارة من قبل، تقوم المحاسبة الإدارية على استخدام المنهج العلمى فى دراسة وبحث المشاكل الإدارية المختلفة واستخدام أساليب بحوث العمليات فى هذا المجال وهذا يتطلب بدوره أن يكون لدى المحاسب الإدارى دراية مناسبة بطبيعة المنهج العلمى ومجالات تطبيق بحوث العمليات.

ومن ناحية أخرى يجب أن تعطى لفئة المحاسبين الإداريين عدة دورات تدريبية عن التطورات الحديثة فى مجال الإدارة والمحاسبة وبحوث العمليات وغير ذلك حتى يتسنى لهم تطوير أساليبهم ونماذجهم ويسايروا التطور.

بعد عرض أساسيات علم المحاسبة الإدارية ، ننتقل إلى تطبيقاتها العملية وهذا ما سوف نتناوله بالتفصيل فى الفصول التالية إن شاء الله تعالى .

الفصل الثانى

الموازنات التخطيطية ودورها فى مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء

مقدمة

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التى تساعد الإدارة فى مجال التخطيط الشامل لكافة أنشطة الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية غالباً ما تكون سنة، كما تفيد هذه الموازنات فى مجال الرقابة وذلك عن طريق مقارنة البيانات الواردة بها والتى تمثل خُطَطاً بالأداء الفعلى، وقياس الإنحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها كمرحلة أساسية لعلاجها، بالإضافة إلى ما سبق فقد تساعد البيانات والمعلومات المستمدة من الموازنات التخطيطية فى مجال تقويم أداء المسئولين عن الوحدة الاقتصادية واتخاذ بعض القرارات الإدارية ولا سيما المتعلقة باستغلال الطاقة واستبدال الأصول والتسعير ...ونحو ذلك ، ولقد شاع إستخدام أسلوب الموازنات فى مجال المحاسبة منذ أمد بعيد، وكان يطلق عليها فى بداية الأمر اصطلاح " ميزانيات تقديرية " .

ويعتقد معظم كتاب الفكر المحاسبى أن الموازنة التخطيطية ما زالت الأسلوب العملى الشائع تطبيقه وألفه المحاسبون والمديرون وغيرهم، ويطبق على مجال واسع فى كافة الوحدات الإقتصادية سواء أكانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو خدمية أو حكومية.

ولقد اهتم معظم المحاسبين بتطوير الأساليب التى تستخدم فى إعداد الموازنات التخطيطية ، ولقد تركز الاهتمام نحو استخدام أساليب الاحصاء فى التنبؤ بقيمة العوامل المتحكمة فى الموازنات والتى تتضمن عنصر عدم التأكد، كما استخدمت الأساليب الرياضية المتطورة فى تحليل الانحرافات واستخدام أساليب نظرية النظم فى تحقيق التكامل

والتنسيق بين مكونات الموازنات، ومن ناحية أخرى ظهر الإهتمام باستخدام نماذج المحاكاة المبنية على التشغيل الالكترونى للبيانات فى جميع مراحل التخطيط والرقابة بالموازنات، وأخيراً أعطى اهتماماً بالغاً بالجوانب السلوكية للرقابة باستخدام الموازنات وكيفية علاج الآثار السيئة التى تنجم عن ذلك.

والموازنات التخطيطية لها أصول فى الفكر والتطبيق الإسلامى، فلقد تضمن القرآن الكريم مفاهيم وأسس التخطيط المالى فى قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، حيث وضع موازنة للإنتاج الزراعى والإستهلاك لينقذ مصر من الهلاك، وكان رسول الله(ﷺ) يخطط للغزوات كما طبق عمر بن الخطاب نظام الموازنات فى بيت المال، وهذه المسائل يجب ان يفصح عنها لبيان عظمة الإسلام).

ويختص هذا الفصل بمناقشة دور الموازنات التخطيطية على مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ بعض القرارات الإدارية المتعلقة باستغلال الطاقات الانتاجية المختلفة مع اطلالة إسلامية عنها فى ضوء الفكر والتطبيق الإسلامى.

ولقد خطط هذا الفصل بحيث يقع فى خمسة مباحث نظمت على النحو التالى:-

المبحث الأول: أساسيات الموازنات التخطيطية.

المبحث الثانى: الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية.

المبحث الثالث: الموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية.

المبحث الرابع: الموازنة التخطيطية النقدية.

المبحث الخامس: أصول الموازنات التخطيطية فى الفكر والتطبيق الإسلامى.

ولقد خصص الفصل الثالث للموازنات التخطيطية الإستثمارية، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات .

المبحث الأول

أساسيات الموازنات التخطيطية

تمهيد

لكل وحدة اقتصادية مجموعة من الأهداف تصبو لتحقيقها، ويتم ترجمة هذه الأهداف فى صورة خطط مستقبلية حسب طبيعة الأنشطة التى تمارسها تلك الوحدة، يطلق على هذه الخطط اصطلاحاً " بالموازنات التخطيطية " ، ويعبر عن هذه الخطط فى صورة برامج موضوعية وزمنية حتى يمكن تنفيذها.

ويحكم إعداد الموازنات التخطيطية مجموعة من الأسس والمبادئ، مستقاه من التجارب العلمية، كما أن هناك إجراءات لإعدادها ومتابعة تنفيذها، وتتنوع الموازنات بتنوع الأنشطة المختلفة. ويختص هذا المبحث بالقاء الضوء على تلك النقاط باعتبارها من الأساسيات التى يعتمد عليها فى مجال التطبيق.

(١-١) – مفهوم الموازنة التخطيطية:

تمثل الموازنة التخطيطية ترجمة لأهداف الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية مقبلة فى صورة كمية وقيمية، وتعد وفقاً لمجموعة من السياسات والمفاهيم والمبادئ والقواعد المعتمدة من الإدارة العليا، وتهدف إلى مساعدة المستويات الإدارية المختلفة فى مجال التخطيط الشامل والرقابة وتقويم الاداء وإتخاذ بعض القرارات الإدارية البديلة، ويجب أن تعد هذه الموازنة وفقاً للإمكانيات المتاحة من الطاقات المختلفة ووفقاً للظروف المحتملة وقت سريانها.

فالموازنة التخطيطية تتضمن البرامج المخططة لكل أنشطة المشروع كما تتضمن السياسات الاستراتيجية التى يجب الالتزام بها عند التنفيذ، بالاضافة إلى ذلك فإنها تتضمن الاجراءات التفصيلية التى تتبعها الأجهزة التنفيذية، وتعتبر أرقام الموازنة هدفاً يسعى كل فرد فى المنشأة إلى تحقيقه خلال فترة الموازنة، كما تعتبر أداة قياس للأداء الفعلى وتقويم

الأداء ومرشداً عند صنع القرارات الإدارية.

يتضمن المفهوم السابق السمات الرئيسية للموازنة التخطيطية وهى كما يلى:-

(١)- تعتبر الموازنة تصوراً كمياًوقيمياً لأهداف الوحدة الاقتصادية خلال فترة معينة.

(٢)- تعد الموازنة لفترة زمنية مقبلة أى تتعلق بالمستقبل.

(٣)- يحكم إعداد وتشغيل الموازنة مجموعة من الأسس من أهمها ما يلى:

(أ) السياسات الاستراتيجية التى سوف تطبقها المنشأة.

(ب) المفاهيم والمبادئ والقواعد التى تضبط عند التنفيذ الفعلى.

(جـ) الاجراءات التنفيذية التى تُتبع عند التطبيق.

(٤)- يجب أن تعد الموازنة وفقاً للامكانيات المتاحة من الطاقات الإنتاجية والخدمية، والظروف المحتملة أن تسود وقت سريان الموازنة.

(٥)- يجب أن تعتمد الموازنة وملحقاها من الإدارة العليا حتى تصبح ملزمة وقابلة للتنفيذ.

(٦)- تعتبر الموازنة هدفاً نسعى لتحقيقه وأداة قياس للأداء الفعلى.

(٧)- قمدف الموازنة إلى مساعدة الإدارة فى مجال التخطيط والرقابة، وتقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية البديلة.

(١-٢) - أغراض الموازنة التخطيطية:

تساعد الموازنات التخطيطية فى تحقيق مجموعة من الأغراض من أهمها ما يلى:

١ - تساعد الموازنة الإدارة فى مجال التخطيط الشامل، وهذا بدوره يُمكن المنشأة من تقدير احتياجات الأنشطة المختلفة من المستلزمات السلعية والعمالة والخدمات وتحديد أفضل الطرق للحصول عليها.

٢ - تساعد الموازنة التخطيطية إدارة الوحدة الاقتصادية فى التنسيق بين برامج النشاط للوحدة الفرعية، وبالتالى التغلب على مشكلة الاختناقات وإزالة التعارض الذى قد يظهر بين أهدافها الفرعية، وبذلك تساعد الموازنة على تحقيق التكامل بين أقسام

الوحدة الاقتصادية لتحقيق الهدف الرئيسى المنشود.

٣ – تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أساليب الرقابة وتقويم الأداء، فعن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالخطط الموضوعة مقدماً يمكن معرفة الاختلافات وأسباها ثم تقديم الاقتراحات البديلة لمعالجتها، وهذا بدوره يساعد فى تقويم أداء الوحدة الاقتصادية.

٤ – تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة العليا فى إتخاذ بعض القرارات البديلة من بينها ما يلى:

(أ) قرارات استغلال الطاقة، حيث تعطى الموازنة التخطيطية الإدارة العليا معلومات عن الطاقة المتاحة والمستغلة وغير المستغلة والطاقة المطلوب إضافتها... وهذا يمكن الإدارة من صنع القرارات اللازمة لإستغلال الطاقة غير المستغلة وزيادة الطاقة المتاحة إن تطلب الأمر ذلك.

(ب) قرارات التوسع، فعن طريق معرفة تكلفة برامج الانتاج المخططة ودراسة الأموال المتاحة يمكن معرفة حجم الأموال المطلوبة مقدماً وبذلك تتمكن الإدارة من دراسة المصادر التمويلية المتاحة واختيار أفضلها.

(١–٣) الأسس العلمية للموازنات التخطيطية:

يحكم إعداد الموازنات التخطيطية مجموعة من الأسس العلمية والتى يجب أن يأخذها فى الحسبان الفريق المكلف بإعداد الموازنة ومتابعة تشغيلها من أهمها ما يلى:–

(١) التنبؤ: لقد سبق أن أوضحنا أن الموازنة التخطيطية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالظروف المحتملة مستقبلاً، لذلك فإنها تعتمد على البيانات الاحتمالية المتنبأ بها عن إمكانيات وظروف الوحدة الاقتصادية المستقبلة، وهذا يُظهر أهمية الاستعانة بأساليب التنبؤ المتطورة لتقدير قيمة العناصر التى تتضمن عنصر عدم التأكد فكلما كانت البيانات المتنبأ بها دقيقة كلما زادت فرص نجاح الموازنة فى تحقيق أهدافها.

(٢) الشمولية: يقصد بأساس الشمولية النظرة الشاملة إلى المشكلة موضع الدراسة والتحليل أو إلى النظام موضع التصميم والتشغيل وذلك لمعرفة الجوانب المختلفة ومحاولة

التنسيق بينها، وهذا الأساس ضرورى فى مجال إعداد الموازنات التخطيطية وتشغيلها حيث يرى كتاب الموازنات أنه يجب أن تغطى الموازنة التخطيطية كافة أنشطة الوحدة الاقتصادية مع مراعاة التنسيق الكامل بين مكوناتها، ويبدو واضحاً أن هناك ترابطاً بين أساس الشمولية وأساس التنسيق والتكامل الوارد بيانها فى الفقرة التالية.

(٣) **التنسيق والتكامل:** تتكون الموازنة الشاملة من عدة موازنات فرعية والتى قد يكون بين مكوناتها تداخلاً وتشابكاً، كما قد يكون هناك تعارضاً بين أهدافها الثانوية، لذلك يجب ربط عناصر الموازنات فى إطار متسلسل ومتكامل دون حذف أو إهمال أ وتكرار وذلك تجنباً لأى تعارض أو معوقات أو ازدواج، وذلك لتحقيق الهدف العام للموازنة الشاملة، وفى هذا الخصوص يجب استخدام أساليب التنسيق والتكامل المتطور مثل خرائط تدفق العلاقات السببية وشبكة المعلومات وطريقة المسار الحرج وغير ذلك من أساليب بحوث العمليات السابق الإشارة إليها فى الفصول السابقة.

(٤) **محاسبة المسئولية:** يقوم مفهوم محاسبة المسئولية على أساس ربط برامج النشاط المختلفة بمراكز المسئولية، وربط الأداء الفعلى بنفس المراكز حتى يمكن تحديد المسئول عن أداء كل نشاط ثم عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالمخطط ومعرفة الانحرافات يمكن تحديد المسئول عنها.

وتعتمد الموازنات التخطيطية على أساس المحاسبة المسئولية، حيث توزع الأرقام الواردة فى الموازنة التخطيطية الشاملة على الإدارات والأقسام كل حسب طبيعة نشاطه وامكانياته، وبذلك يصبح المدير أو رئيس القسم مسئولاً أمام المستوى الإدارى الأعلى عن الإنحرافات المسؤول عنها، والتى تمثل الفرق بين الأداء الفعلى والأداء المخطط الوارد بالموازنة الفرعية.

ويساعد تطبيق هذا الأساس فى تحقيق المتابعة المستمرة على تنفيذ الموازنات التخطيطية واكتشاف المعوقات والإنحرافات قبل تفاقمها والبحث عن أسبابها وتقديم

الاقتراحات البديلة لحلها، كما يساعد تطبيق هذا الأساس فى تنمية الحوافــــز الانتاجيـــة للأجهزة التنفيذية.

(٥) **الواقعية:** يقصد بالواقعية أن تكون الأرقام الواردة بالموازنات التخطيطية أرقاماً يمكن تنفيذها وغير خيالية حتى لا تثبط الهمم، كما لا يجب أن تكون أقل من المستوى العـــادى حتى لا تؤدى إلى التراخى والكسل، وهذا يعنى أن تكون وسطاً، وهناك جـــدل علمـــى حول هذا الأساس ولكننا نعتقد أن خير الأمور أوسطها.

(٦) **الحركية:** حيث أن جميع النظم الاقتصادية متحركة، لذلك يجب أن توضع أرقــــام الموازنة على أساس الحركية وليس السكون وذلك حتى تصور الواقع الفعلـــى للوحـــدة الاقتصادية، فعلى سبيل المثال يجب أن توضح الموازنة حركة التوقعات المنطقيـــة للنقديـــة خلال فترة الموازنة حتى يمكن للقارئ أن يتابع نشاط المنشأة المتوقع وهذا يفيد فى تصميـــم السياسات المختلفة التى تتناسب مع المتغيرات المتوقعة فى سلوك تلك التوقعات.

(٧) **المرونة:** بسبب حركية عناصر الموازنات التخطيطية الناشئة مـــن التطـــور المســـتمر فى الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، يجب أن تعد الموازنة على الأساس المرن، ويعـــنى هذا إعداد موازنات عند عدة ظروف إجتماعية مختلفة حسب الظروف المحتمل أن تســـود، أو إعداد موازنة واحدة تعدل أرقامها أولاً بأول حسب تطور الظروف، ثم يتم مقارنة الموازنـــات المعدلة (أو الموازنة للظروف السائدة) بالأرقام الفعلية ومعرفة الإنحرافات، وهذا الأساس يجعـــل عملية المقارنة واقعية وعادلة، لأنه ليس من المنطق مقارنة الأداء الفعلى تحت ظـــروف معينـــة بموازنة تخطيطية أعدت عند ظروف تختلف تماماً عن ظروف التنفيذ الفعلى.

(٨) **المشاركة:** حيث أن العنصر البشرى وبالذات فئة العاملين هو الذى يقوم بتنفيـــذ أرقام الموازنة التخطيطية كما أن لديه دراية واسعة عن أسباب الإنحرافات،فضلاً علـــى قدرته على تقديم الاقتراحات المناسبة لعلاج تلك الانحرافات، لذلك يجب أن تعطى لـــه

الفرصة بالمشاركة الفعلية فى إعداد الموازنات التخطيطية ومتابعة تنفيذها لأن ذلك يرفع من روحه المعنوية ويزيد من ولائه للمنشأة كما يقود ذلك إلى التزامه بما ورد بها ويجعله يبذل أقصى جهده لتحقيق ما ورد بها.

(٩) الاعتماد والقبول: بعد الانتهاء من إعداد الموازنة التخطيطية وفقاً للأسس السابقة، يجب أن تعتمد من الإدارة العليا حتى تصبح واجبة التنفيذ، ومرة أخرى يجب أن تشترك الإدارة العليا اشتراكاً إيجابياً فى إعداد الموازنة حتى يكونوا على بصيرة من أمرها وهذا يسهل من عملية اعتمادها منهم.

(١-٤) - مقومات تطبيق الموازنات التخطيطية:

تعتمد الموازنات التخطيطية على وجود مجموعة من المقومات من أهمها:.

١ - **إدارة عليا مهتمة ومقتنعة بالموازنات التخطيطية:** يتوقف نجاح تطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية على وجود إدارة مقتنعة تماماً بأهميتها فى تحقيق الأغراض السابق الإشارة إليها ، وتظهر مؤشرات هذا الاقتناع فى اشتراك الإدارة فى مراحل إعداد الموازنة وذلك عن طريق التوجيه والمتابعة وتقديم المعلومات المستقاة من خبرتها إلى فريق الموازنة ليأخذها فى الإعتبار عند الإعداد.

٢ - **جهاز فنى لإعداد ومتابعة الموازنات التخطيطية:** يتطلب إعداد وتشغيل الموازنة فريق ذو خبرة ومعرفة بالظروف الداخلية للشركة، كما يجب أن يكون ملماً بأهم العناصر الخارجية التى قد تؤثر على الأنشطة المختلفة، وذلك تطبيقاً لأسس الشمولية والمشاركة، ويساهم المحاسب الإدارى بدور هام فى هذا الخصوص، حيث يقوم بتجميع البيانات المختلفة التى نتجت عن الدراسات التى قام بها الفريق ووضعها فى إطار متكامل متناسق وفى صورة نماذج، كما يقوم على فترات دورية بامداد

المستويات الإدارية المختلفة بتقارير توضح الأداء الفعلى مقارنـاً بالأرقـام الـواردة بالموازنات التخطيطية، ويجب أن يكون فريق الموازنة ممثلاً لمعظـم إدارات الوحـدة الاقتصادية، وفى الحياة العملية تقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنـة وتعرضـها علـى الإدارات، ونعتقد أن هذا خطأ ويخالف الأسس العلمية للموازنات السابق الاشـارة اليها تفصيلاً.

٣ - **خريطة تنظيمية:** تعتبر الخريطة التنظيمية من المقومات الرئيسية للموازنات التخطيطية لأنها توضح تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى إدارات وما يتبعها من أقسام فضلاً عـن تحديد علاقة كل إدارة بالإدارات الأخرى وبيان سلطات ومسئوليات وواجبـات كل فرد.

وتظهر أهمية الخريطة التنظيمية فى مجال الموازنات التخطيطية فى الآتى:

(أ) تساعد الخريطة فى إعداد جداول الموازنات الفرعية لكل إدارة ولكل قسم، أى فى توزيع الخطط على مراكز النشاط المختلفة كل حسب إختصاصه.

(ب) تساعد الخريطة فى التغلب على مشكلة تداخل السلطة والمسئولية والأختلافـات التى قد تنشأ بين الأفراد، أى تساعد فى تطبيق أسس التنسيق والتكامل وتجنـب الازدواج والإختناقات.

(ج) تساعد الخريطة فى تحديد المسئول عن كل أداء وأمام من يسأل ونطاق وحدود هذه المسئولية، أى تساعد على تطبيق مبدأ محاسبة المسئولية.

(د) تساعد الخريطة فى تحديد مسار التقارير الرقابية بين المستويات الإدارية المختلفة.

(هـ) تسهل الخريطة التنظيمية فى إجراء التعديلات على أرقام الموازنات الفرعيـة إن تطلب الأمر ذلك.

٤ - **نظم معلومات متكاملة:** يقوم إعداد الموازنات التخطيطية على وجود نظم معلومات متكاملة للإدارة ، يمد لجنة إعداد الموازنة بالبيانات اللازمة لإعداد جـداول الموازنـة ومتابعة تنفيذها، وتتكون هذه النظم من نظم معلومات فرعية مثل نظام معلومـات

المحاسبة المالية، نظام معلومات محاسبة التكاليف، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات الإنتاج ... ونحو ذلك، وتساعد تلك النظم فى الحصول على البيانات اللازمة لإعداد نماذج الموازنات وفى إعداد الموازنات الدورية وتقارير متابعتها ، ويفضل أن يتم تشغيل نظم المعلومات السابقة الكترونياً لتحقيق السرعة والدقة فى توصيل المعلومات، ويتطلب ذلك بدورة وجود مجموعة من برامج وأجهزة الكمبيوتر.

(١ - ٥) - الإجراءات العامة لإعداد الموازنات التخطيطية:

تختلف إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية من منشأة لأخرى تبعاً لاختلاف ظروف كل منها عن الأخرى، ولكن هناك إجراءات عامة لكل المنشآت يمكن تلخيصها فى الآتى:

١ - إعداد قائمة بالأهداف الرئيسية للوحدة الاقتصادية خلال فترة الموازنة وذلك فى صورة كمية وقيمية ويتطلب ذلك دراسة تمهيدية تجمع فيها الإدارة العليا البيانات اللازمة حتى تكون تلك الأهداف واقعية.

٢ - التنبؤ بالعوامل المتحكمة فى عناصر الموازنات التخطيطية مثل الظروف الاقتصادية العامة، الدورات التجارية، السياسات الحكومية، الطاقات والامكانيات المتاحة ... ونحو ذلك.

٣ - تصميم السياسات الإستراتيجية البديلة التى سوف تنتهجها المنشأة فى ضوء المعلومات المستنتجة من التنبؤ وفى ضوء الأهداف المختلفة.

٤ - إعداد مشروع الموازنة التخطيطية الشاملة فى ضوء أهداف المشروع المخططة وفى ضوء السياسات الإستراتيجية وفى ضوء المعلومات المستقاة من مرحلة التنبؤ.

٥ - إعداد مشروع الموازنات التخطيطية الفرعية وتحقيق التنسيق والتكامل بينهما وذلك فى ضوء الموازنة الشاملة.

٦ - مناقشة مشروع الموازنات التخطيطية الفرعية مع المستويات الإدارية المختلفة للتأكد من واقعيتها وإجراء التعديلات اللازمة على هذا المشروع وعلى مشروع

الموازنة الشاملة إن تطلب الأمر ذلك.

٧ – تقديم مشروع الموازنات الفرعية المعدل ومشروع الموازنة الشاملة المعدل إلى مديرى الإدارات وإلى الإدارة العليا للإعتماد.

٨ – تعديل السياسات الإستراتيجية والأهداف العامة فى ضوء التعديلات التى أدخلت على الموازنة التخطيطية الشاملة.

٩ – إعتماد الموازنة التخطيطية المعدلة والسياسات الإستراتيجية المعدلة وملحقات الموازنة من الإدارة العليا.

١٠ – إبلاغ المستويات الإدارية التنفيذية بالصورة النهائية للموازنة لبدء التنفيذ عندما تبدأ فترة الموازنة.

١١ – متابعة التنفيذ أولاً بأول وإجراء التعديلات على الموازنة إن تطلب الأمر.

(١-٦) – الفترة الزمنية للموازنة التخطيطية:

تعد الموازنة التخطيطية عن فترة زمنية يطلق عليها فترة الموازنة، ويتوقف طول هذه الفترة على عوامل كثيرة من أهمها ما يلى:

١ – طبيعة الدورة التجارية
٢ – طبيعة الدورات الاقتصادية
٣ – طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية
٤ – نوع الموازنة
٥ – عوامل أخرى

وفى المنشآت التجارية التى تعمل فى مجال السلع الاستهلاكية تعد الموازنة التخطيطية عن سنة وتقسم إلى فترات أقصر قد تكون ربع سنوية أو شهرية، أما فى حالة المنشآت الصناعية ومنشآت التعمير تعد الموازنة عن فترة أطول من سنة حسب طبيعة العملية الصناعية وحسب طبيعة المقاولة، وفى حالة المنشآت الزراعية يتوقف طول فترة الموازنات على طبيعة المحصول ، فقد تكون نصف سنه أو عدة سنوات.

وقد تكون فترة الموازنة متحركة ومستمرة، فتعد الموازنة أساساً عن ستة شهور كاملة ثم يتم إضافة شهر جديد عندما ينتهى شهر فعلى سبيل المثال يضاف شهر يوليو عندما ينقضى شهر يناير ويضاف شهر أغسطس عندما ينقضى شهر فبراير وهكذا.

وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما قصرت فترة الموازنة كلما كانت بياناها أكثر دقة بسبب إمكانية التنبؤ وانخفاض عنصر عدم التأكد.

(١-٧) - أنواع الموازنات التخطيطية.

هناك تقسيمات مختلفة لأنواع الموازنات التخطيطية، وأكثر هذه التقسيمات شيوعاً ما يلى:

١ - التقسيم من حيث طبيعة التدفقات: تقسم الموازنات إلى:

(أ) الموازنات التخطيطية التشغيلية. (ب) الموازنات التخطيطية النقدية.

(جـ) الموازنات التخطيطية الرأسمالية.

٢ - التقسيم من حيث طريقة إعدادها: تقسم الموازنات إلى:

(أ) موازنة تخطيطية ثابتة. (ب) موازنة تخطيطية مرنة.

٣ - التقسيم من حيث دورية إعدادها: تقسم الموازنات إلى:

(أ) موازنة تخطيطية عادية. (ب) موازنة تخطيطية خاصة.

٤ - التقسيم من حيث استمرارها: تقسم الموازنابت إلى:

(أ) موازنة مستقلة. (ب) موازنة مستمرة.

بعد هذا العرض السريع لأساسيات الموازنات التخطيطية ننتقل إلى الجانب التطبيقي وهو كيفية تطبيق تلك الأساسيات فى بعض القطاعات وقد أخذنا على سبيل المثال المنشات التجارية والمنشآت الصناعية،وهذا ما سوف نناقشه بشئ من التفصيل فى المباحث القادمة إن شاء الله.

المبحث الثانى

الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية

تمهيد

يختص هذا المبحث بإعداد الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية، وبيان أشكال الجداول وأسس إعدادها مع إعطاء نماذج تطبيقية بأرقام إفتراضية ليحتذى بها فى التطبيق العملى.

(٢-١) العامل المتحكم فى الموازنة التخطيطية فى المنشآت التجارية

فى ظل ظروف المنافسة، يعتبر عنصر المبيعات هو العامل الرئيسى الذى يتحكم فى إعداد الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية والذى بدوره يتوقف على ظروف السوق، وتسعى كل الوحدات التجارية إلى الإهتمام بالتنبؤ برقم المبيعات المتوقع خلال فترة الموازنة من خلال دراسة السلعة والسوق.

ويمكن تمثيل العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية بيانياً على النحو الموضح فى الصفحة التالية، ومنه يمكن ذكر الايضاحات الآتية:-

١ – تتوقف المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة على كمية الطلب المتوقفة على المنتجات والتى بدورها تتوقف على ظروف السوق وظروف السلعة، ويعنى هذا أن أول إجراء فى إعداد الموازنة هو التنبؤ بكمية الطلب المتوقعة على كل منتج من منتجات الشركة، وبلغة الإحصاء يمكن القول بأن كمية المبيعات هى دالة لظروف السوق وظروف السلعة.

٢ – تتوقف كمية المشتريات المتوقعة على كمية المبيعات المتوقعة وحركة المخزون السلعى الذى يقصد به كمية مخزون أول المدة والمخزون المراد الاحتفاظ به فى نهاية المدة، وتحسب كمية المشتريات بالمعادلة الآتية:

كمية المشتريات = كمية المبيعات ± التغير فى المخزون(= (مخزون آخر المدة – مخزون أول المدة)

٣ – تتحدد قيمة المبيعات المتوقعة : عن طريق ضرب كمية المبيعات المتوقعة فى سعر البيع المتوقع.

٤ – تتحدد تكلفة المشتريات عن طريق ضرب كمية المشتريات فى سعر شراء الوحدة وإضافة مصاريف الشراء إلى الناتج.

٥ – يتحدد مجمل الربح وعن طريق طرح تكلفة المشتريات المتوقعة من قيمة المبيعات المتوقعة.

٦ – يتحدد صافى الربح المتوقع عن طريق طرح كل من مصاريف التسويق والمبيعات والمصاريف الإدارية والمالية من مجمل الربح.

من التحليل السابق يتضح أن كمية المبيعات تمثل العامل المتحكم فى موازنة المنشآت التجارية، فعلى سبيل المثال: أى تغيير فى كمية المبيعات يؤدى بدوره إلى تغيير مجمل الربح، والأخير يقود إلى تغيير فى صافى الربح، ويوضح هذا المسار أثر كمية المبيعات المتوقعة على قيمة المبيعات وعلى مجمل الربح وعلى صافى الربح، ومن ناحية أخرى يؤدى أى تغيير فى كمية المبيعات إلى تغيير فى كمية وتكلفة المشتريات، والأخيرة بدورها تؤثر فى مجمل الربح وبالتالى يؤدى إلى تغيير فى صافى الربح، ونخلص من هذا كله أن عنصر المبيعات يعتبر العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المشروعات التجارية.

(٢-٢) – الإطار العام للموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية

فى الصفحة التالية خريطة بيانية الإطار العام للموازنات التخطيطية فى المنشـــآت التجارية، كما تبين العلاقات التبادلية بينهم، ومن هذه الخريطة يمكن استنتاج المعالم الآتية:

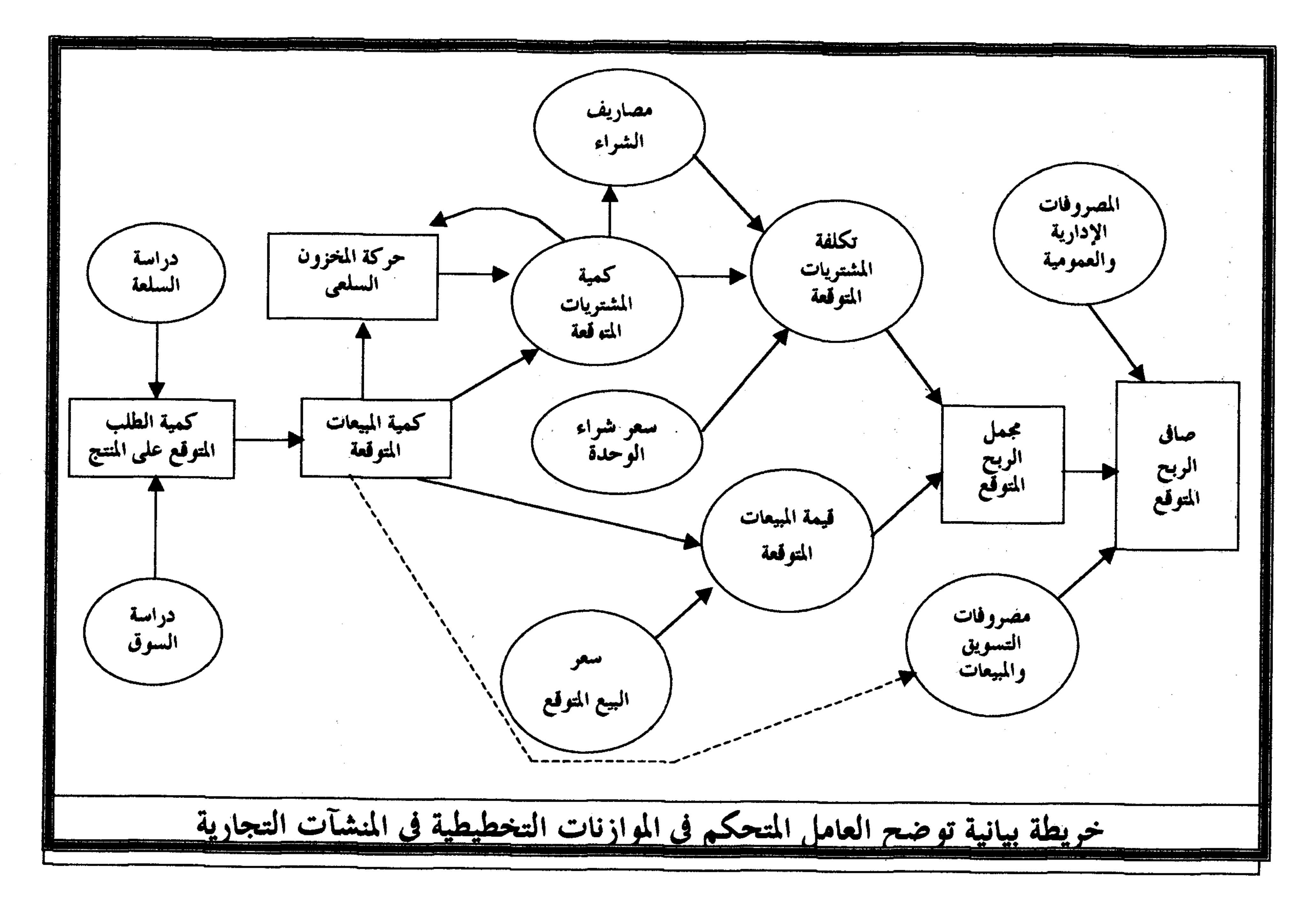
١ – هناك تسلسل وتتابع فى إعداد تلك الموازنات حيث يُبدأ أولاً بإعداد موازنة المبيعات ثم يليها موازنة حركة المخزون السلعى ثم يلى ذلك موازنة المشتريات .. وهكذا.

٢ – هناك علاقات سببية بين الموازنات الفرعية، فعلى سبيل المثال تعتمد موازنة مجمــل الربح على موازنة قيمة المبيعات وعلى موازنة تكلفة المبيعات.

٣ – تتمثل الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية فى الآتى:

- موازنة المبيعات.
- موازنة حركة المخزون السلعى.
- موازنة المشتريات.
- موازنة مجمل دخل النشاط التجارى.
- موازنة مصاريف التسويق والبيع.
- موازنة المصاريف الإدارية والعمومية.
- موازنة قائمة الدخل.
- الموازنة النقدية.
- موازنة المركز المالى.

وسوف نعرض فى الصفحات التالية أسس وإجراءات إعداد جداول الموازنـــات السابقة.



خريطة بيانية توضح العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية

(٢-٣) – الموازنة التخطيطية للمبيعات:

تتضمن الموازنة التخطيطية للمبيعات تقديرات كمية وقيمة المبيعات خلال فترة الموازنة، وتعد هذه الموازنة محللة حسب المنتجات أو حسب المناطق الجغرافية أو هما معاً، ومن ناحية أخرى يجب أن تجزأ هذه الموازنة إلى فترات زمنية قد تكون شهرية أو ربع سنوية حسب ظروف كل وحدة اقتصادية.

ويعتمد فى إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات على مجموعة من العوامل من أهمها:

١ – بيانات سنوات سابقة كنقطة بداية للتنبؤ بالمستقبل.

٢ – التنبؤ بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأثرها على كمية المبيعات فى المستقبل وذلك باستخدام أساليب التنبؤ الاحصائية المناسبة.

٣ – الامكانيات والطاقات المتاحة خلال فترة الموازنة.

ويتولى إعداد تلك الموازنة فريق من العاملين بالمنشأة من بينهم:

- رجال التسويق والمبيعات .
- مدير الموازنة التخطيطية الشاملة.
- مديرو المشتريات والمخازن والمالية.

وليس هناك نموذجاً موحداً لجدول الموازنة التخطيطية للمبيعات لأنه يتوقف على طبيعة وظروف كل شركة، ولكن يجب أن يصمم هذا الجدول ليزود الإدارة بالمعلومات اللازمة عن كمية وقيمة المبيعات محللة حسب المنتجات أو حسب المناطق أو هما معاً خلال فترة الموازنة على أساس شهرى أو ربع سنوى ، كما يساعد فى إلقاء نظرة شاملة على كل عناصر المبيعات.

والنموذج التطبيقى التالى يلقى مزيداً من الإيضاحات على موازنة المبيعات بأرقام افتراضية.

نموذج تطبيقي على جدول موازنة المبيعات

تقوم شركة الفتح الإسلامى التجارية بتسويق سلعتين هما: فتح وبدر فى منطقتين جغرافتين هما القاهرة وطنطا، ولقد قامت لجنة إعداد الموازنة بتقدير كمية المبيعات عن النصف الأول من سنة ٢٠٠٠ م على النحو المبين فى الجدول التالى:

الشهور	السلعة فتح	السلعة بدر
يناير	٢٠٠٠ وحدة	٤٠٠٠ وحدة
فبراير	٢٠٠٠	٦٠٠٠
مارس	٣٠٠٠	٧٠٠٠
ابريل	٤٠٠٠	٧٠٠٠
مايو	٤٠٠٠	٨٠٠٠
يونيو	٥٠٠٠	٨٠٠٠

١ – توزع الشركة ٤٠% من السلعة فتح فى القاهرة و ٦٠% فى طنطا.

٢ – توزع الشركة ٧٠ % من السلعة بدر فى القاهرة و ٣٠% فى طنطا.

٣ – يقدر سعر بيع الوحدة من السلعة فتح بـ ٢ جنيه ومن السلعة بدر بـ ٣ جنيه.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يعد جدول موازنة المبيعات على النحو المبين فى الصفحة التالية ومنها يمكن ذكر الايضاحات التالية:-

١ – يوضح الجدول رقم (١) كمية المبيعات من كل سلعة موزعة حسب المناطق الجغرافية على أساس الشهور

٢ – تم تقسيم الجدول رقم (٢) إلى قسمين كل قسم منها يوضح كمية وقيمة المبيعات من كل سلعة حسب المناطق الجغرافية خلال شهور الموازنة.

٣ – الجدول رقم (٣) يوضح قيمة المبيعات من كل سلعة حسب المناطق الجغرافية وذلك خلال شهور الموازنة.

جدول رقم (١)

تحليل كمية المبيعات من السلعتين عن الفترة

من يناير حتى يونيو ٢٠٠٠م محللة حسب المناطق الجغرافية

الشهور	السلعة فتح			السلعة بدر		
	القاهرة	طنطا	الإجمالى	القاهرة	طنطا	الإجمالى
يناير	٨٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	٢٨٠٠	١٢٠٠	٤٠٠٠
فبراير	٨٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	٤٢٠٠	١٨٠٠	٦٠٠٠
مارس	١٢٠٠	١٨٠٠	٣٠٠٠	٤٩٠٠	٢١٠٠	٧٠٠٠
ابريل	١٦٠٠	٢٤٠٠	٤٠٠٠	٤٩٠٠	٢١٠٠	٧٠٠٠
مايو	١٦٠٠	٢٤٠٠	٤٠٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠	٨٠٠٠
يونيو	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠	٨٠٠٠
الجملة	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٤٠٠٠٠

جدول رقم (٢)

جدول الموازنة التخطيطية للمبيعات

عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ الى ٣٠/٦/٢٠٠٠

محللا حسب السلع وحسب المناطق الجغرافية

القسم الأول:

جدول الموازنة التخطيطية للسلعة فتح محللة حسب المناطق الجغرافية

الزمن	سعر الوحدة	كمية المبيعات	قيمة المبيعات	القاهرة		طنطا	
				كمية	قيمة	كمية	قيمة
يناير	٢	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٨٠٠	١٦٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠
فبراير	٢	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٨٠٠	١٦٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠
مارس	٢	٣٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠	١٨٠٠	٣٦٠٠
ابريل	٢	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠	٣٢٠٠	٢٤٠٠	٤٨٠٠
مايو	٢	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠	٣٢٠٠	٢٤٠٠	٤٨٠٠
نونيو	٢	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠٠
الجملة		٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٤٠٠٠

القسم الثانى:

تابع جدول رقم (٢)

جدول الموازنة التخطيطية للسلعة بدر محللة المناطق الجغرافية

الزمن	سعر الوحدة	كمية المبيعات	قيمة المبيعات	القاهرة		طنطا	
				كمية	قيمة	كمية	قيمة
يناير	٣	٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٨٠٠	٨٤٠٠	١٢٠٠	٣٦٠٠
فبراير	٣	٦٠٠٠	١٨٠٠٠	٤٢٠٠	١٢٦٠٠	١٨٠٠	٥٤٠٠
مارس	٣	٧٠٠٠	٢١٠٠٠	٤٩٠٠	١٤٧٠٠	٢١٠٠	٦٣٠٠
ابريل	٣	٧٠٠٠	٢١٠٠٠	٤٩٠٠	١٤٧٠٠	٢١٠٠	٦٣٠٠
مايو	٣	٨٠٠٠	٢٤٠٠٠	٥٦٠٠	١٦٨٠٠	٢٤٠٠	٧٢٠٠
يونيو	٣	٨٠٠٠	٢٤٠٠٠	٥٦٠٠	١٦٨٠٠	٢٤٠٠	٧٢٠٠
الجملة		٤٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	٨٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٣٦٠٠٠

جدول رقم (٣)

جدول ملخص الموازنة التخطيطية للمبيعات(بالقيمة)

عن الفترة من يناير ٢٠٠٠ وحتى يونيو ٢٠٠٠ م

الزمن	القاهرة			طنطا			جملة
	السلعة فتح	السلعة بدر	جملة	السلعة فتح	السلعة بدر	الجملة	
يناير	١٦٠٠	٨٤٠٠	١٠٠٠٠	٢٤٠٠	٣٦٠٠	٦٠٠٠	١٦٠٠٠
فبراير	١٦٠٠	١٢٦٠٠	١٤٢٠٠	٢٤٠٠	٥٤٠٠	٧٨٠٠	٢٢٠٠٠
مارس	٢٤٠٠	١٤٧٠٠	١٧١٠٠	٣٦٠٠	٦٣٠٠	٩٩٠٠	٢٧٠٠٠
ابريل	٣٢٠٠	١٤٧٠٠	١٧٩٠٠	٤٨٠٠	٦٣٠٠	١١١٠٠	٢٩٠٠٠
مايو	٣٢٠٠	١٦٨٠٠	٢٠٠٠٠	٤٨٠٠	٧٢٠٠	١٢٠٠٠	٣٢٠٠٠
يونيو	٤٠٠٠	١٦٨٠٠	٢٠٨٠٠	٦٠٠٠	٧٢٠٠	١٣٢٠٠	٢٤٠٠٠
الجملة	١٦٠٠٠	٨٤٠٠٠	١١٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠

(٢-٤) - الموازنة التخطيطية للمخزون السلعى

تتوقف الموازنة التخطيطية لحركة المخزون السلعى التام على العناصر الآتية:-

١ - كمية المبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة التخطيطية.

٢ - كمية المشتريات التقديرية خلال فترة الموازنة التخطيطية.

٣ - سياسة المخزون السلعى المراد الإحتفاظ به نهاية كل فترة زمنية.

٤ - عوامل أخرى تختلف من منشأة إلى أخرى.

وتتمثل سياسة المخزون السلعى فى تحديد الكمية المرغوب الإحتفاظ بها بصفة مستمرة كمخزون وذلك لمقابلة طلبات العملاء غير المتوقعة أو الطلبات العادية فى حالة توقف المشتريات لسبب من الأسباب ، ويحكم هذه السياسة العديد من العوامل من أهمها ما يلى:-

١ - متوسط المبيعات التقديرية المتوقعة خلال فترة الموازنة.

٢ - تكلفة رأس المال اللازم لتمويل المخزون السلعى.

٣ - طول فترة المشتريات المحلية والخارجية.

٤ - طبيعة المخزون وتكاليف الإحتفاظ به وقابليته للتلف.

٥ - مدى سلوك الإدارة نحو مقابلة مخاطر فقد فرص المبيعات.

ولأغراض إعداد الموازنة التخطيطية للمخزون السلعى يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ما يلى:-

- إن مخزون آخر الفترة يمثل مخزون أول الفترة التالية.
- قد يحسب مخزون آخر الفترة كنسبة مئوية من المبيعات المتوقعة خلال الفترة التالية.
- يمكن تغيير سياسة المخزون من فترة مالية إلى أخرى حسب الظروف الموسمية للسلعة.

(٢- ٥) -الموازنة التخطيطية للمشتريات:

تتضمن الموازنة التخطيطية للمشتريات تقديرات عن كمية وقيمة المشتريات خلال فترة الموازنة، ويحكم إعداد هذه الموازنة العوامل الآتية:-

١ - كمية المبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة.

٢ — كمية المخزون السلعى المراد الإحتفاظ به فى نهاية كل فترة زمنية.
٣ — سياسة المشتريات التى تسير عليها المنشأة.
٤ — أسعار الشراء المحلية والخارجية والضرائب والجمارك.
٥ — عوامل أخرى تختلف من منشأة إلى أخرى.

وتحدد كمية وتكلفة المشتريات بالمعادلات الآتية:-

- كمية المشتريات = كمية المبيعات التقديرية + مخزون آخر المدة — مخزون أول المدة.
- قيمة المشتريات التقديرية = كمية المشتريات التقديرية × سعر الشراء للوحدة.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية للمشتريات وفقاً لطبيعة المعلومات المطلوبة للإدارة والتى تختلف من شركة إلى أخرى، وعموماً يجب أن يوضح هذا الجدول كمية وقيمة المشتريات محللة حسب المنتجات خلال فترة الموازنة، وقد يعد على أساس شهرى أو ربع سنوى حسب سياسة الشراء.

نموذج تطبيقى على جدول الموازنة التخطيطية للمخزون والمشتريات معاً.

بالإضافة إلى البيانات الواردة فى النموذج التطبيقى رقم (١) والمتعلقة بالمبيعات التقديرية، أمكن الحصول على البيانات الإضافية التالية وذلك لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات.

- تقوم الشركة بشراء إحتياجاتها من السلع على فترات شهرية.
- يقدر سعر شراء الوحدة متضمناً مصاريف الشراء والنقل: ١,٥ جنيه للسلعة فتح و ٢ جنيه للسلعة بدر.
- يراد الإحتفاظ برصيد من المخزون السلعى فى نهاية كل شهر يعادل ٢٠٠% من مبيعات الشهر التالى وكانت كمية المخزون كما يلى:

	السلع فتح	**السلع بدر**
رصيد ٢٠٠٠/١/١ م	٣٠٠٠ وحدة	١٠٠٠٠ وحدة

- لم يحدث أى تغيير فى أسعار الشراء خلال سنه الموازنة.

ففى ضوء البيانات والمعلومات والسياسات السابقة يمكن إعداد جدول الموازنة التخطيطية للمشتريات من كل سلعة على حده محللا حسب شهور الموازنة كمية وقيمة على النحو المبين بالجداول التالية جدول رقم (٤) وجدول رقم (٥).

جدول رقم (٤)

جدول الموازنة التخطيطية للمخزون والمشتريات للسلعة فتح

عن الفترة ١/١/٢٠٠٠ م الى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م

الزمن	كمية المبيعات التقديرية	كمية المخزون اخر المدة	جملة	كمية المخزون اول المدة	كمية المشتريات التقديرية	سعر الشراء والمصاريف	قيمة المشتريات
يناير	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	١,٥	٤٥٠٠
فبراير	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠٠	١,٥	٣٠٠٠
مارس	٣٠٠٠	٦٠٠٠	٩٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	١,٥	٧٥٠٠
ابريل	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١,٥	٩٠٠٠
مايو	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	١,٥	٦٠٠٠
يونيو	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٨٠٠٠	٧٠٠٠	١,٥	١٠٥٠٠
الجملة	٢٠٠٠٠	–	–	–	٢٧٠٠٠	–	٤٠٥٠٠

جدول رقم (٥)

جدول الموازنة التخطيطية للمخزون و المشتريات للسلعة بدر

عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ الى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م

الزمن	كمية المبيعات التقديرية	كمية المخزون اخر المدة	جملة	كمية المخزون اول المدة	كمية المشتريات التقديرية	سعر الشراء والمصاريف	قيمة المشتريات
يناير	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢	٤٠٠٠
فبراير	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٢	٢٠٠٠٠
مارس	٧٠٠٠	١٤٠٠٠	٢١٠٠٠	١٢٠٠٠	٩٠٠٠	٢	١٨٠٠٠
ابريل	٧٠٠٠	١٤٠٠٠	٢١٠٠٠	١٤٠٠٠	٧٠٠٠	٢	١٤٠٠٠
مايو	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٤٠٠٠	١٠٠٠٠	٢	٢٠٠٠٠
يونيو	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٦٠٠٠	٨٠٠٠	٢	١٦٠٠٠
الجملة	٤٠٠٠٠	–	–	–	٤٤٠٠٠	–	٨٨٠٠٠

(٢-٦) – الموازنات التخطيطية لمجمل دخل النشاط التجارى:

تهدف هذه الموازنة إلى بيان مجمل الربح التقديرى من كل سلعة أو كل منتج خلال فترة الموازنة وذلك ليساعد الإدارة فى تخطيط الأرباح وتوجيه الإهتمام إلى تنمية المنتجات ذات هامش الربح المرتفع ودراسة أسباب إنخفاض ربح بعض المنتجات.

ويعتمد فى إعداد تلك الموازنة على البيانات والمعلومات المستقاة من جداول الموازنات التخطيطية للمبيعات والمشتريات وحركة المخزون .

ويعد جدول هذه الموازنة على أساس المعادلة الآتية:-

مجمل ربح السلعة = (قيمة المبيعات التقديرية) – (تكلفة المشتريات

+ تكلفة المخزون أول المدة - تكلفة المخزون آخر المدة)

نموذج تطبيقى على موازنة مجمل ربح النشاط التجارى

باستخدام الأرقام الواردة فى النموذجين السابقين (١)، (٢):

يمكن تصوير جدول الموازنة التخطيطية لمجمل دخل السلع فتح وبدر خلال الفترة من ٢٠٠٠/١/١ م الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م وذلك فى ضوء المعلومات الاضافية الآتية:

١ – تسير الشركة على تسعير المخزون على أساس تكلفة المشتريات وهو ١,٥ جنيه للسلعة فتح، ٢ جنيه للسلعة بدر.

٢ – لم يحدث أى تغيير على أسعار الشراء بين عامى ١٩٩٩، ٢٠٠٠ م.

ويظهر جدول الموازنة التخطيطية لمجمل ربح السلع فتح وبدر خلال فترة الموازنة على النحو الظاهر فى الصفحة التالية جدول رقم (٦) وجدول رقم (٧) ومنهما يمكن ذكر الايضاحات التالية:-

١ – تم الحصول على بيانات صافى إيراد المبيعات التقديرية من جدول الموازنة التخطيطية للمبيعات.

٢ – حصلنا على بيانات ضافى تكلفة المشتريات من جدول الموازنة التخطيطية للمشتريات.

٣ – حصلنا على بيانات صافى تكلفة المخزون أول وآخر المدة من جدول الموازنة التخطيطية للمخزون و المشتريات بعد ترجمة تلك البيانات إلى قيم مالية وذلك بضرب كمية المخزون فى تكلفة شراء الوحدة من كل سلعة.

جدول رقم (٦)
جدول موازنة مجمل الربح للسلعة فتح

الشهور	قيمة المبيعات	تكلفة المبيعات				مجمل الربح
		تكلفة المشتريات	تكلفة مخزون أول المدة	تكلفة مخزون آخر المدة	تكلفة المبيعات	
يناير	٤٠٠٠	٤٥٠٠	٤٥٠٠	٦٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠
فبراير	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠
مارس	٦٠٠٠	٧٥٠٠	٦٠٠٠	٩٠٠٠	٤٥٠٠	١٥٠٠
ابريل	٨٠٠٠	٩٠٠٠	٩٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٢٠٠٠
مايو	٨٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٢٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٢٠٠٠
يونيو	١٠٠٠٠	١٠٥٠٠	١٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٧٥٠٠	٢٥٠٠
الجملة	٤٠٠٠٠	٤٠٥٠٠			٣٠٠٠٠	١٠٠٠

جدول رقم (٧)
جدول موازنة مجمل الربح للسلعة بدر

الشهور	قيمة المبيعات	تكلفة المبيعات				مجمل الربح
		تكلفة المشتريات	تكلفة مخزون أول المدة	تكلفة مخزون آخر المدة	تكلفة المبيعات	
يناير	١٢٠٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠
فبراير	١٨٠٠٠	٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠
مارس	٢١٠٠٠	١٨٠٠٠	٢٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٤٠٠٠	٧٠٠٠
ابريل	٢١٠٠٠	١٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٤٠٠٠	٧٠٠٠
مايو	٢٤٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٨٠٠٠
يونيو	٢٤٠٠٠	١٦٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٨٠٠٠
الجملة	١٢٠٠٠٠	٧٤٠٠٠			٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠

(٢-٧): موازنة مصاريف التسويق والمبيعات

تهدف هذه الموازنة إلى بيان مصاريف التسويق والمبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة، ولإعداد هذه الموازنة يلزم حصر مصاريف البيع والتوزيع وتحليلها تحليلاً علمياً من حيث سلوكها تجاه التغير فى كمية أو قيمة المبيعات خلال فترة الموازنة، وفى هذا الصدد تقسم تلك المصاريف إلى الآتى:-

١ – مصاريف تسويق وبيع متغيرة: وهى التى تتغير بتغير كمية أو قيمة المبيعات مثال ذلك مصاريف التعبئة والتغليف وعمولة وكلاء البيع ومصاريف شحن البضاعة.

٢ – مصاريف تسويق وبيع ثابتة: وهى التى لا تتغير بتغير كمية أو قيمة المبيعات مثال ذلك الأجور الشهرية لعمال وموظفى إدارة التسويق والمبيعات، والحد الأدنى لأجور عمال البيع، واستهلاك الأصول الثابتة المتعلقة بالمبيعات، والتأمين على البضاعة، وايجار صالات البيع والمعارض ونحو ذلك.

وتقدر تلك المصاريف فى ضوء بيانات السنوات السابقة بعد تعديلها باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتتناسب مع المستقبل، وفى ضوء كمية المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، ويعد جدول الموازنة التخطيطية لمصاريف التسويق والبيع إما على أساس المنتجات (السلع)، أو على أساس المناطق الجغرافية أو هما معا حسب متطلبات الإدارة من المعلومات.

نموذج تطبيق على موازنة مصاريف التسويق والمبيعات

بالإضافة إلى الأرقام الواردة فى النموذج التوضيحى رقم (١) والتى تتعلق بالمبيعات التقديرية للسلع فتح وبدر خلال الفترة من ٢٠٠٠/١/١ الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م، أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية والتى تتعلق بمصاريف التسويق والمبيعات التقديرية خلال نفس الفترة على النحو التالى.

١ – تقدر تكلفة التعبئة والتغليف ١٠ قروش للوحدة الواحدة من كل سلعة فتح وبـــدر، كما تقدر عمولة وكلاء البيع بنسبة ٢% من قيمة المبيعات الشهرية.

٢ – تقدر تكلفة نقل المنتجات فتح وبدر إلى مناطق التوزيع بمعدل ٥ قروش للوحدة.

٣ – تقدر القيمة الدفترية للأصول الثابتة فى إدارة التسويق المبيعات وفى المعـــارض بمبلـــغ ١٢٠٠٠ جنيه، ويستهلك بنسبة ١٠% سنوياً.

٤ – تقدر قيمة ال‍إيجار الشهرى لمعارض البيع بـــ٨٠ جنيه، وتبلغ أجور ومهايا العـــاملين والموظفين بإدارة التسويق والمبيعات بمبلغ ١٢٠ جنيه شهرياً، كما تدفع الشركة قسط تأمين شهرياً ضد الحريق يقدر بمبلغ ٥٠ جنيه.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يعد جدول الموازنة التخطيطيـــة لمصـــاريف التسويق والمبيعات. ويجب أولاً إعداد ملخص لكمية وقيمة المبيعات التقديرية خلال فـترة الموازنة لتسهيل حساب تلك المصاريف، ويظهر هذا الملخص على النحو الوارد بـــالجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨)
ملخص كمية وقيمة المبيعات التقديرية من السلعتين فتح وبدر خلال فترة الموازنة

البيان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة
كمية المبيعات التقديرية							
السلع فتح	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
السلعة بدر	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠٠
جملة كمية المبيعات التقديرية	٦٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١١٠٠٠	١٢٠٠٠	١٣٠٠٠	٦٠٠٠٠
قيمة المبيعات التقديرية:							
السلعة فتح	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
السلعة بدر	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢٤٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٢٠٠٠٠
جملة قيمة المبيعات التقديرية	١٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٩٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٤٠٠٠	١٦٠٠٠٠

جدول رقم (٩)

جدول الموازنة التخطيطية لمصاريف التسويق والمبيعات

عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ م الى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م.

البيان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة
مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة:							
تكلفة التعبئة والتغليف	٦٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١١٠٠	١٢٠٠	١٣٠٠	٦٠٠٠
عمولة وكلاء البيع	٣٢٠	٤٤٠	٥٤٠	٥٨٠	٦٤٠	٦٨٠	٣٢٠٠
تكاليف نقل البضاعة	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٥٠	٦٠٠	٦٥٠	٣٠٠٠
جملة المصاريف المتغيرة	١٢٢٠	١٦٤٠	٢٠٤٠	٢٢٣٠	٢٤٤٠	٢٦٣٠	١٢٢٠٠
مصاريف البيع والتوزيع الثابتة							
استهلاك الأصول الثابتة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٠٠
الايجـــــــار	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٤٨٠
الأجور والمهايا الثابتة	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠
قسط تأميـــــن	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٣٠٠
جملة المصاريف الثابتة	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٢١٠٠
إجمالى مصاريف البيع	١٥٧٠	١٩٩٠	٢٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧٩٠	٢٩٨٠	١٤٣٠٠

(٢-٧) – الموازنة التخطيطية للمصاريف المالية والإدارية:

تهدف هذه الموازنة إلى بيان مفردات وسلوك بنود المصـــاريف الماليـــة والإداريـــة التقديرية خلال فترة الموازنة، ولإعداد جدولها يلزم حصر وتحليل تلك المصاريف ودراسـة علاقتها بحجم النشاط، وبصفة عامة تتسم تلك المصاريف بالثبات أو شبة الثبات خـــلال الزمن، ويعد هذا الجدول على نسق جدول الموازنة التخطيطيـــة لمصـــاريف التســـويق والمبيعات الواردة فى النموذج التوضيحى السابق بيانه، وعلى النحو المبين فى الجدول رقـم (١٠)، تقوم بعض الوحدات الاقتصادية بتحليل المصروفات المالية والإدارية حسب أقسام المشروع، حتى يسهل التخطيط والرقابة عليها. وفى هذا الصدد تثار مشكلة كيفية توزيع بنودها المشتركة، وهذا يمكن من اختيار أسس مناسبة للتوزيع.

(٢-٩) – الموازنة التخطيطية لقائمة الدخل:

تهدف هذه الموازنة إلى بيان صافى الربح/الخسارة التقديرى للمنشأة خلال فترة الموازنة، وتعتمد هذه الموازنة على جداول الموازنات التخطيطية السابق بيانها تفصيلاً، ويصور جدول تلك الموازنة أما بالنسبة للمنشأة ككل أو بنسبة لكل مركز نشاط حسب طبيعة وظروف كل وحدة اقتصادية والنموذج التطبيقى التالى يعطى مزيداً من الإيضاح على ذلك.

نموذج تطبيقى على إعداد جدول موازنة المصروفات المالية والإدارية وقائمة الدخل.

بالإضافة إلى الأرقام الواردة فى نموذج (١) و (٢) و (٣) و (٤) والتى تتعلق بالمبيعات وتكلفة المبيعات ومصاريف البيع والتوزيع من خلال الموازنة والتى تبدأ فى ١/١/٢٠٠٠ تنتهى فى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م – أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:-

أولاً: المصاريف الإدارية التقديرية

- المهايا والمرتبات الشهرية ٢٠٠ جنيه ، وينتظر أن تزيد بنسبة ٢٥% من أول أبريل ٢٠٠٠م.
- تقدر مصاريف التليفون والتلغراف بنسبة ١% من قيمة المبيعات.
- الاستهلاك الشهرى للموجودات الثابتة ١٥٠ جنيه والإيجار الشهرى ٥٠ جنيه.
- تقدر فائدة القرض الشهرى بحوالى ٨ جنيها (تعتبر هذه الفائدة من الربا المحرم شرعاً)
- تقدر المصاريف النثرية المختلفة بمبلغ ٤٠ جنيه ويحتمل أن تزيد فى شهر يونيو بمبلغ ١٠ جنيه.
- تقدر مصاريف البنك الشهرية بحوالى ٢٠ جنيه.

ثانياً: الايرادات المتنوعة:

- تمتلك الشركة عقاراً تؤجره للغير بمبلغ ١٥٠ جنيه شهرياً.
- وتمتلك الشركة أوراقاً مالية قيمتها ١٢٠٠٠ جنيه تحقق عائداً فى المتوسط ١٠% سنوياً كل فترة زمنية وتحصل تلك العوائد مرتين فى يونيو وديسمبر من كل عام.

ففى ضوء البيانات والمعلومات يعد جدول الموازنة التخطيطية للمصاريف الإدارية والموازنة التخطيطية للدخل عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ م إلى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م محللة على أساس شهرى على النحو الموضح فى جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)
جدول الموازنة التخطيطية للمصاريف المالية والإدارية
عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ إلـــى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م

المصروفات الإدارية والمالية	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة
أولاً: المصاريف المالية:							
– مصاريف البنك	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٢٠
– فوائد القروض (ربا)	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٤٨٠
– جملة المصاريف المالية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٠٠
ثانياً: المصاريف الإدارية:							
– المهايا والمرتبات	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	١٣٥٠
– التليفون والتلغراف	١٦٠	٢٢٠	٢٧٠	٢٩٠	٣٢٠	٣٤٠	١٦٠٠
– الاستهلاك	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	٩٠٠
– الايجار	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٣٠٠
– مصاريف نثرية	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٥٠	٤٥٠
جملة المصاريف الإدارية	٦٠٠	٦٦٠	٧١٠	٧٨٠	٨١٠	٨٤٠	٤٤٩٠
جملة المصاريف المالية والإدارية	٧٠٠	٧٦٠	٨١٠	٨٨٠	٩١٠	٩٤٠	٥٠٠٠

جدول رقم (١٠)
جدول الموازنة التخطيطية للدخل
عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ م الى ٣٠/٦/٢٠٠٠م.

البيـــــــــــان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة
إيراد المبيعات للسلعتين فتح وبدر	١٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٩٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٤٠٠٠	١٦٠٠٠٠
يطرح:							
تكلفة المبيعات للسلعتين فتح وبدر	١١٠٠٠	١٥٠٠٠	١٨٥٠٠	٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٣٥٠٠	١١٠٠٠٠
مجمل الربح	٥٠٠٠	٧٠٠٠	٨٥٠٠	٩٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٥٠٠	٥٠٠٠٠
يطرح منه:							
– المصاريف التسويقية	(١٥٧٠)	(١٩٩٠)	(٢٣٩٠)	(٢٥٨٠)	(٢٧٩٠)	(٢٩٨٠)	(١٤٣٠٠)
المصاريف المالية والإدارية	(٧٠٠)	(٧٦٠)	(٨١٠)	(٨٨٠)	(٩١٠)	(٩٤٠)	(٥٠٠٠)
صافي الربح من النشاط	٢٧٣٠	٤٢٥٠	٥٣٠٠	٥٥٤٠	٦٣٠٠	٦٥٨٠	٣٠٧٠٠
يضـــاف:							
الإيرادات المتنوعة	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	١٥٠٠
الأرباح الصافية التقديرية	٢٩٨٠	٤٥٠٠	٥٥٥٠	٥٧٩٠	٦٥٥٠	٦٨٣٠	٣٢٢٠٠

(٢-١٠) الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالى:

تتمثل الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالى في القيم التقديرية لعناصر الموجودات والإلتزامات التى تنجم عن تفاعلات الأنشطة التقديرية الموضحة بالموازنة التخطيطية السابقة ، ويعتمد فى إعداد هذه الموازنة على الموازنات السابقة ، ولقد جرت العادة أن تعد هذه الموازنة على أساس سنوي.

وتطبق المعادلات الآتية عند تقدير قيم عناصر الموجودات والالتزامات فى نهاية فترة الموازنة:-

١ – الأصول الثابتة: = الرصيد أول الفترة + الإضافات خلال الفترة – الاستبعادات والإهلاك خلال الفترة.

٢ – المخزون آخر الفترة: = كمية المخزون أول الفترة + كمية المشتريات خلال الفترة – كمية المبيعات خلال الفترة، ويقوم مخزون آخر المدة بالتكلفة أو السوق أيها أقل.

٣ – رصيد المدينين آخر الفترة: = رصيد المدينين أول الفترة + صافى المبيعات الآجلة خلال الفترة – المتحصلات من المدينين خلال الفترة.

٤ – رصيد الأوراق المالية آخر الفترة: = رصيد الأوراق المالية أول الفترة + المشتريات من الأوراق المالية خلال الفترة – مبيعات الأوراق المالية خلال الفترة.

٥ – رصيد البنك آخر الفترة: = رصيد البنك أول الفترة + المتحصلات بشيكات خلال الفترة – المدفوعات بشيكات خلال الفترة.

٦ – رصيد النقدية آخر الفترة: = رصيد النقدية أول الفترة + المقبوضات النقدية خلال الفترة – المدفوعات النقدية خلال الفترة.

٧ – رأس المال آخر الفترة: = رأس المال أول الفترة + الإضافات إلى رأس المال خلال الفترة – رأس المال المستهلك خلال الفترة.

٨ – الإحتياطيات آخر الفترة: = الإحتياطيات أول الفترة + الإضافات إلى الإحتياطيات خلال الفترة – الموزع من الإحتياطيات خلال الفترة.

٩ – رصيد المخصصات آخر الفترة = رصيد المخصصات أول الفترة + المخصصات الجديدة المطلوب تكوينها – المخصصات التي انتفى الغرض منها.

١٠ – رصيد القروض آخر الفترة: = رصيد القروض أول الفترة + القروض المضافة خلال الفترة – المسدد من القروض خلال الفترة.

١١ – رصيد البنوك سحب على المكشوف – "ائتمان" = رصيد البنوك ائتمان أول الفترة + المسحوبات من البنوك ائتمان خلال الفترة – التسديدات للبنوك ائتمان خلال الفترة.

١٢ – رصيد الدائنين آخر الفترة = رصيد الدائنين أول الفترة + صافي المشتريات الآجلة خلال الفترة – التسديدات للدائنين خلال الفترة.

١٣ – رصيد أوراق الدفع آخر الفترة = رصيد أوراق الدفع أول الفترة + أوراق الدفع الصادرة خلال الفترة – تسديدات أوراق الدفع خلال الفترة.

١٤ – رصيد المصروفات المستحقة آخر الفترة = رصيد المصروفات المستحقة أول الفترة – تسديداتها خلال الفترة + المصروفات المستحقة الجديدة آخر الفترة.

١٥ – رصيد أرصدة دائنة أخرى = رصيد أرصدة دائنة أخرى أول الفترة + المضاف إليها خلال الفترة – التسديدات منها خلال الفترة.

وفي الصفحة التالية نموذج مبسط لجدول قائمة المركز المالي التقديرية لمنشأة تجارية.

جدول رقم (١١)
نموذج توضيحى
لجدول الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالى
فى / /

البيـــــــــان	مبلغ جزئى	مبلغ كلي	ايضاحات
الاصول الثابتة			
-عقارات ومبانى	××		
-آلات ومعدات وأجهزة	××		
- سيارات	××		
- أثاث وتركيبات وديكورات	××		
-أخرى	××		
		××	
الأصول المتداولة			
-بضاعة	××		
-عملاء	××		
-أوراق القبض	××		
-استثمارات	××		
-بنوك	××		
-نقدية	××		
		×××	
جملة الأصول		××××	
-الخصوم			
- مخصصات	××		
-قروض طويلة الأجل	××		
-البنوك سحب على المكشوف	××		
-دائنون	××		
-أوراق دفع	××		
-مصروفات مستحقة	××		
-أرصدة دائنة أخرى	××		
		(×××)	
صافى حقوق الملكية		××××	
-حقوق الملكية			
-رأس المال	××		
- الاحتياطيات	××		
- الأرباح غير الموزعة	××		
		××××	

المبحث الثالث

الموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية

تمهيد

يختص هذا المبحث ببيان الإطار العام للموازنات التخطيطية فى المنشـآت الصناعية وأسس إعدادها والترابط بينها، مع إعطاء نماذج توضيحية لربط المفاهيم النظرية بـالتطبيق العملى، وتعتبر جداول هذه الموازنات نماذج يمكن الاسترشاد بها عند التطبيق.

(٣-١) - العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية:

ليس هناك عاملاً واحداً متحكماً فى إعداد الموازنـات التخطيطية فى المنشـآت الصناعية حيث أنه يختلف من منشأة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة وفى ظـل الظـروف العادية يمكن أن تكون الطاقة الإنتاجية المتاحة هى العامل المتحكم، يقصد بها فى هذا المقام ما يلى:-

- المعدات والآلات والأجهزة ونحو ذلك التى تستخدم فى عملية الإنتاج.
- الموارد البشرية
- القوى العاملة المؤهلة والمدربة .
- الخامات ولوازم التشغيل.

فكثيراً ما يتوافر لدى المنشأة العديد من طلبات الإنتاج ولكن يتعذر الوفاء بها بسبب أنها لا تتوافر لديها الطاقات الإنتاجية السابقة ولا سيما المعدات والآلات حيث يتطلـب توافرها فترة زمنية طويلة وتمويل.

ويمكن تمثيل العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية بيانياً علـى النحو الموضح فى الشكل الوارد بالصفحة التالية ، ومنه يمكن ذكر الايضاحات الآتية:-

١ - تتوقف كمية المبيعات المتوقعة على الموجود السلعى التام بالمخزن وعلى كمية الإنتاج المتوقعة خلال فترة الموازنة التخطيطية.

٢ - تتوقف كمية الإنتاج المتوقعة على ثلاث عوامل رئيسية هى:-

أ- الطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوقعة.

ب-كمية الطلبات المتوقعة التى تتوقف بدورها على ظروف السوق وطبيعة المنتج.

جـ-المخزون السلعى من المنتجات فى حالة السلع النمطية القابلة للتخزين.

٣ – تتوقف تكلفة الإنتاج المتوقعة على ما يلى:-

أ- تكلفة الخامات المباشرة للإنتاج وتساوى كمية الإنتاج مضروبة فى تكلفة الوحدة من الخامات.

ب- تكلفة العمالة المباشرة للإنتاج وتساوى كمية الإنتاج مضروبة فى تكلفة الوحدة من العمالة.

جـ-التكاليف غير المباشرة للإنتاج وتساوى كمية الإنتاج مضروبة فى معدل التحميل لوحدة الإنتاج.

٤ – تتحدد تكلفة المبيعات المتوقعة عن طريق طرح تكلفة الإنتاج المتوقعة من تكلفة التغير فى المخزون السلعى.

٥ – يتحدد إيراد المبيعات المتوقعة عن طريق ضرب كمية المبيعات المتوقعة فى سعر البيع المتوقع.

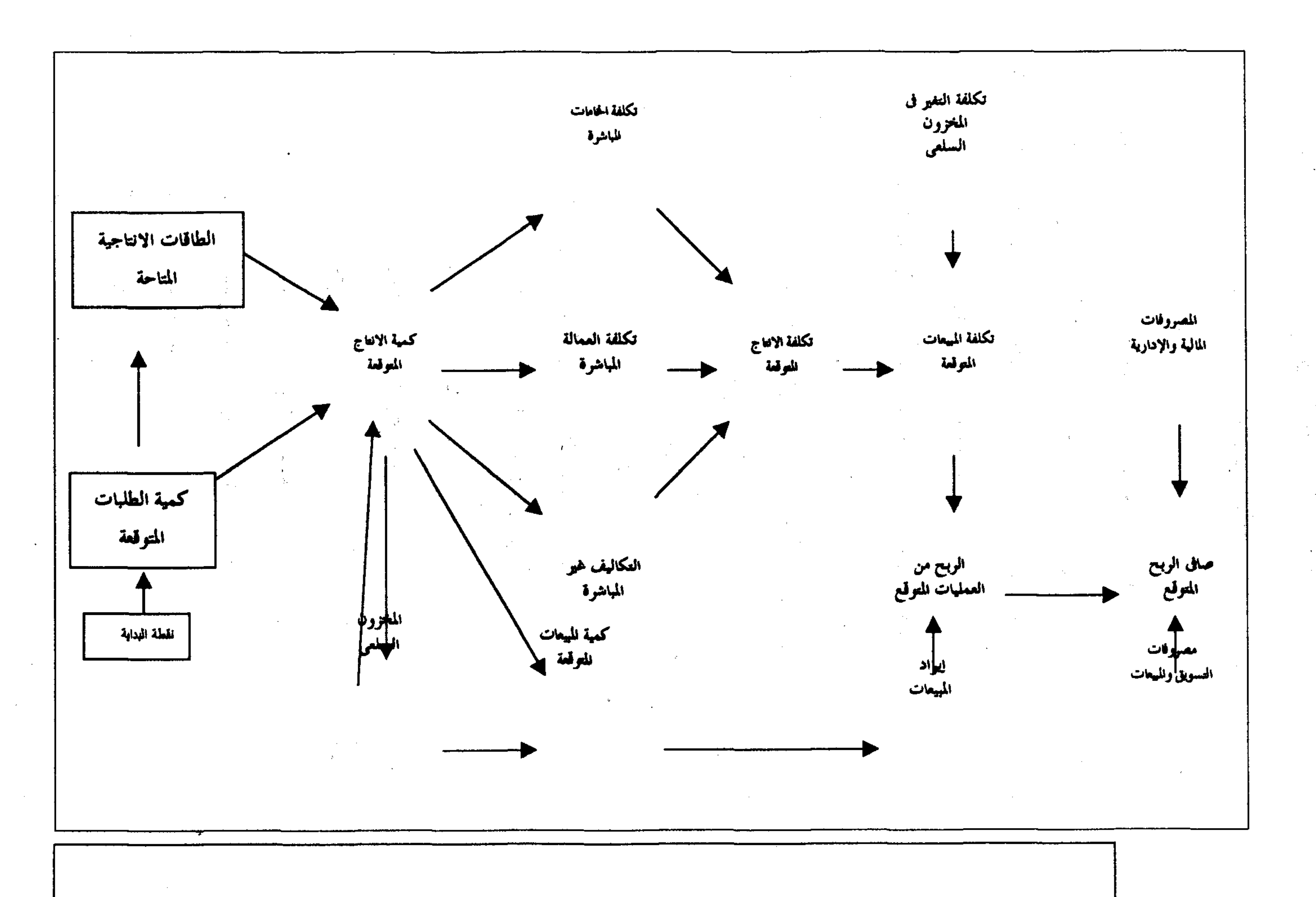
٦ – يتحدد الربح من العمليات أو من التشغيل عن طريق طرح تكلفة المبيعات المتوقعة من إيراد المبيعات المتوقع.

٧ – يتحدد صافى الربح المتوقع عن طريق طرح كل من مصاريف التسويق والبيع والتوزيع المتوقعة والمصاريف المالية والإدارية من ربح التشغيل.

من التحليل السابق يتبين أن العامل المحرك للموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية هو الطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوقعة خلال فترة الموازنة[*].

---

[*] هذا إذا لاقى منتج الشركة رواجا فى السوق ولكن إذا كان المنتج يلقى منافسة شديدة والشركة لديها طاقات انتاجية غير مستغلة المبيعات هى العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المنشأت الصناعية.



خريطة توضح العامل المتحكم في إعداد الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية

(٣-٢) – الإطار العام للموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية:

توضح خريطة تدفق العلاقات السببية الظاهرة فى الصفحة السابقة ما يلى:-

١ – أن هناك تسلسلاً وتتبعاً فى إعداد الموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية حيث نبدأ أولاً بإعداد موازنة الطاقات الإنتاجية ثم موازنة الإنتاج ثم موازنة مشتريات الخامات وموازنة العمالة ..... وهكذا.

٢ – هناك علاقات سببية متبادلة بين الموازنات الفرعية، فعلى سبيل المثال هناك علاقة سببية تبادلية بين موازنة الإنتاج وموازنة حركة المخزون لأنه فى ضوء المخزون تتحدد كمية الإنتاج وأن الأخيرة تؤثر فى المخزون وبالمثل يؤثر المخزون فى كمية المبيعات والأخيرة تؤثر فى كمية المخزون.

٣ – تتمثل الموازنات التخطيطية فى المنشآت الصناعية فى الآتى:-

- موازنة الإنتاج (كمية وتكلفة).
- موازنة احتياجات الإنتاج من عناصره وتتضمن الموازنات الآتية:
  * موازنة الخامات ومشتريات الخامات
  * موازنة العمالة (الموارد البشرية)
  * موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة.
- موازنة حركة المخزون التام
- موازنة المبيعات (كمية وقيمة)
- موازنة ربح التشغيل
- موازنة مصاريف التسويق والمبيعات
- موازنة المصاريف الإدارية والمالية
- موازنة قائمة الدخل
- الموازنة النقدية
- موازنة المركز المالى

وحيث أننا قد ناقشنا معظم هذه الموازنات بشئ من التفصيل فى المبحث السابق، لذلك فسوف نركز المناقشة فى الصفحات التالية على موازنة الإنتاج وإحتياجاته من عناصر التكاليف المختلفة (خامات وعمالة وخدمات).

(٣-٣): الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج:

تتوقف الموازنة التخطيطية للإنتاج فى الشركات الصناعية على الطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوقعة خلال فترة إعداد الموازنة، وفى هذا الخصوص يجب على المنشأة أن تأخذ فى الإعتبار الإضافات من الطاقة والمستبعد و المستهلك منها، كما تعتمد موازنة الإنتاج أيضاً على كمية المخزون السلعى التام الموجود بالمخازن، وكذلك كمية المبيعات المتوقعة.

وبافتراض أن الطاقات الإنتاجية متوافرة، فإن كمية الإنتاج المخططة تتحدد بالمعادلة الآتية:

كمية الإنتاج المخططة = كمية المبيعات التقديرية مضاف إليها كمية المخزون المرغوب فيه آخر المدة – كمية المخزون أول المدة.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج محللا حسب المنتجات أو محللا حسب مراكز الإنتاج أو هما معاً، كما يعد هذا الجدول على أساس شهرى أو ربع سنوى.

والنموذج التطبيقى التالى يلقى مزيداً من الإيضاح على النقاط السابقة.

نموذج تطبيقى على الموازنة التخطيطية للإنتاج

أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية من سجلات ودفاتر مصنع حسن البنا وسيد قطب ، والذى يقوم بإنتاج منتجين هما: الحق والصبر وذلك بغرض إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج والمبيعات عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ الى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م.

١ – قدرت الطاقة الإنتاجية الشهرية بـــ ١٢٠٠ وحدة حق و ٢٥٠٠ وحدة صبر.

٢ – قدرت كمية المبيعات الشهرية خلال فترة الموازنة على النحو التالى:

	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
منتج الحق	٨٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠
منتج الصبر	١٥٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠

٣ – قدرت كمية مخزون أول المدة بـــ٤٠٠ وحدة من الحق و ٧٥٠ وحدة من الصبر.

٤ – يراد الاحتفاظ بمخزون فى نهاية كل شهر بما يعادل ٥٠% من مبيعات الشهر التـــالى، ولقد قدرت مبيعات يوليو ٢٠٠٠ بـــ ١٦٠٠ وحدة من الحق و ٣٠٠٠ وحدة مـــن الصبر.

٥ – متوسط سعر بيع الوحدة من الحق مبلغ ٢٠ جنيه ومن الصبر مبلغ ١٥ جنيه.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يمكن إعداد جدول الموازنـــة التخطيطيـــة للإنتاج والمبيعات خلال فترة الموازنة محللة حسب المنتجات على النحو المبين فى الصفحـــة التالية فى ضوء الملاحظة الآتية.

ملاحظة

(يلاحظ من الجدول الآتى أن كمية الإنتاج التقديرية خلال شهر يونيو تزيد عـــن كمية الإنتاج الممكنة فى حدود الطاقة الإنتاجية المتاحة، لذلك يجب تعديل بيانـــات هـــذا الجدول فى ضوء ذلك، بتخفيض كمية المبيعات فى ذلك الشهر بما يوازى الزيادة أو تخفيض نسبة المخزون السلعى، ولو فرضنا أن الشركة سوف تطبق الإقتراح الأول فسوف يظـــهر شهر يونيو المعدل كما هو موضح فى الأعمدة الأخيرة من الجدول مع فرض عدم التعديـــل فى أرقام شهر مايو).

جـــدول رقـــم (١)

جدول الموازنة التخطيطية للإنتاج والمبيعات قبل وبعد التعديل

عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠م وحتى ٣٠/٦/٢٠٠٠م

المبيعـــات	ينـــاير		فـــبراير		مـــارس		أبـــريل		مـــايو		يـــونيو		يـــونيو المعـــدل	
	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر
كمية المبيعات التقديرية	٨٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٢٥٠٠	١٢٠٠	٢٥٠٠	١٠٠٠	٢٢٥٠
يضاف:														
مخزون آخر المدة	٥٠٠	٧٥٠	٥٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٢٥٠	٦٠٠	١٢٥٠	٨٠٠	١٥٠٠	٨٠٠	[illegible]
	١٣٠٠	٢٢٥٠	١٥٠٠	٢٥٠٠	١٦٠٠	٣٠٠٠	١٨٠٠	٣٢٥٠	١٨٠٠	٣٧٥٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	١٨٠٠	[illegible]
يطرح:														
مخزون أول المدة	٤٠٠	٧٥٠	٥٠٠	٧٥٠	٥٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٢٥٠	٦٠٠	١٢٥٠	٦٠٠	١٢٥٠
كمية الإنتاج التقديرية	٩٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	١٧٥٠	١١٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٢٢٥٠	١٢٠٠	٢٥٠٠	١٤٠٠	٢٧٥٠	١٢٠٠	٢٥٠٠

(٣–٤) : تقدير إحتياجات الإنتاج من عناصر التكاليف

تهدف الموازنات التخطيطية لإحتياجات الإنتاج إلى بيان كمية وتكلفة مستلزمات الإنتاج من عناصر تكاليف: الخامات والاجور والخدمات، وتعتمد لجنة الموازنة فى هـــذا الخصوص على نظم التكاليف المعيارية.

ولاعداد جداول هذه الموازنات يلزم الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:

١ – برامج الإنتاج المخططة خلال الفترة المقبلة.

٢ – السياسات التكاليفية المحتمل تطبيقها خلال فترة الموازنة.

٣ – التكاليف التى تسير عليها المنشأة.

٤ – قيود الإنتاج المختلفة.

٥ – معدلات تحميل العناصر غير المباشرة.

ولقد جرت العادة أن تعد تلك الموازنات بالكمية والقيمة .

وفى الصفحات التالية سوف نعرض نمـــاذج جـــداول الموازنـــات التخطيطيـــة لاحتياجات برامج الإنتاج من عنصر الخامات و العمالة المباشرة وعنصر التكـــاليف غـــير المباشرة.

(٣–٥) – الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من الخامات المباشرة.

تقدر كمية الخامات المباشرة اللازمة لتنفيذ برامج الإنتاج المخططة عـــن طريـــق ضرب كمية الإنتاج المخططة فى الكمية المعيارية من الخامات اللازمة لوحـــدة الإنتـــاج وتحسب التكلفة المخططة لإحتياجات برامج الإنتاج المخططة من الخامات عـــن طريـــق ضرب كمية الخامات التقديرية فى السعر المعيارى (المخطط) لوحدة المادة الخام، وتنفـــذ العمليات السابقة لكل نوع من أنواع الخامات ولكل نوع من المنتجات ويتم ذلك علـــى أساس شهرى أنو ربع سنوى أو سنوى حسب ظروف كل منشأه.

ومن واقع الموازنة التخطيطية لإحتياجات برامج المخططة من الخامـــات يمكـــن إعداد الموازنة التخطيطية لمشتريات الخامات والتى تتوقف على كمية المخزون منها وعلـــى سعر ومصاريف الشراء.

وتصميم جداول الموازنة التخطيطية للخامات ومشترياتها على النحو الموضـــح فى النموذج التطبيقى رقم (٢) ويجب أن نوضح أنه ليس هناك نموذجاً موحداً لهذه الجـداول بل تختلف من منشأة لأخرى.

نموذج تطبيقى على موازنة الخامات

بالاضافة إلى البيانات الواردة فى النموذج التطبيقى السابق أمكن الحصول علـــى البيانات التالية:-

١ – تتطلب وحدة الحق ٣ كجم من المادة الخام (ح).

٢ – تتطلب وحدة الصبر ٢ كجم من المادة الخام (ص).

٣ – قدرت كمية الخامات من المادة (ح) أول يناير بـــ ٥٠٠ كجم بسعر ١،٥ ج.

٤ – قدرت كمية الخامات من المادة (ص) أول يناير بـــ ٤٥٠٠ كجم بسعر ٣ ج.

٤ – يراد الاحتفاظ برصيد من الخامات فى نهاية كل شـــهر يقـــدر بــــ ١٥٠% مـــن احتياجات الإنتاج من الخامات خلال الشهر التالى، وتقدر كمية الإنتاج من المنتـــج الحق حلال شهر يوليو ٢٠٠٠ بـــ ١٢٠٠ وحدة من المنتج الحق وبـــ ٢٥٠٠ وحدة من المنتج الصبر.

٦ – يقدر سعر شراء الكيلو جرام من المادة (ح) بمبلغ ١،٥ ومن المادة (ص) بمبلغ ٣ جنيه.

٧ – تقدر الشركة احتياجاتها من الخامات شهرياً.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يمكن تصوير جدول الموازنـــة التخطيطيـــة لإحتياجات برامج الإنتاج المخطط من السلعة الحق ومن السلعة الصبر من المادة الخام (ح) و (ص) محللة على أساس شهرى وذلك عن الفترة مـن ١/١/٢٠٠٠ الى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م على النحو الوارد فى الصفحة التالية.

جـــدول رقـــم (١)

جدول الموازنة التخطيطية للإنتاج والمبيعات قبل وبعد التعديل

عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠م وحتى ٣٠/٦/٢٠٠٠م

المبيعـــــات	ينـــاير		فـــبراير		مــــارس		أبـــريل		مـــايو		يـــونيو		يـــونيو المعـــدل	
	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر	الحق	الصبر
كمية المبيعات التقديرية	٨٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٢٥٠٠	١٢٠٠	٢٥٠٠	١٠٠٠	٢٢٥٠
يضاف:														
مخزون آخر المدة	٥٠٠	٧٥٠	٥٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٢٥٠	٦٠٠	١٢٥٠	٨٠٠	١٥٠٠	٨٠٠	١٥٠٠
	١٣٠٠	٢٢٥٠	١٥٠٠	٢٥٠٠	١٦٠٠	٣٠٠٠	١٨٠٠	٣٢٥٠	١٨٠٠	٣٧٥٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	١٨٠٠	٣٧٥٠
يطرح:														
مخزون أول المدة	٤٠٠	٧٥٠	٥٠٠	٧٥٠	٥٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٠٠٠	٦٠٠	١٢٥٠	٦٠٠	١٢٥٠	٦٠٠	١٢٥٠
كمية الإنتاج التقديرية	٩٠٠	١٥٠٠	١٠٠٠	١٧٥٠	١١٠٠	٢٠٠٠	١٢٠٠	٢٢٥٠	١٢٠٠	٢٥٠٠	١٤٠٠	٢٧٥٠	١٢٠٠	٢٥٠٠

جـدول رقـم (٢)

جدول الموازنة التخطيطية لاحتياجات برنامج سلعة الحق من المادة الخام (ح)

الشهـر	كمية الانتاج التقديرية (الحق)	كمية الخامات اللازمة للوحدة	احتياجات برنامج الانتاج من الخامات	مخزون آخر المدة من الخامات	الجملة	مخزون أول الفترة من الخامات	كمية المشتريات من الخامات	سعر الشراء	تكلفة المشتريات التقديرية
	وحدة انتاج	وحدة خام	وحدة خام	وحدة خام	وحدة خام	وحدة خام	وحدة خام	جنيه	جنيه
يناير	٩٠٠	٤	٣٦٠٠	٦٠٠٠	٩٦٠٠	٥٤٠٠	٤٢٠٠	١,٥	٦٣٠٠
فبراير	١٠٠٠	٤	٤٠٠٠	٦٦٠٠	١٠٦٠٠	٦٠٠٠	٤٦٠٠	١,٥	٦٩٠٠
مارس	١١٠٠	٤	٤٤٠٠	٧٢٠٠	١١٦٠٠	٦٦٠٠	٥٠٠٠	١,٥	٧٥٠٠
أبريل	١٢٠٠	٤	٤٨٠٠	٧٢٠٠	١٢٠٠٠	٧٢٠٠	٤٨٠٠	١,٥	٧٢٠٠
مايو	١٢٠٠	٤	٤٨٠٠	٧٢٠٠	١٢٠٠٠	٧٢٠٠	٤٨٠٠	١,٥	٧٢٠٠
يونيه	١٢٠٠	٤	٤٨٠٠	٩٦٠٠	١٤٤٠٠	٧٢٠٠	٧٢٠٠	١,٥	١٠٨٠٠
الجملة	٦٦٠٠		٢٦٤٠٠	٤٣٨٠٠	٧٠٢٠٠	٣٩٦٠٠	٣٠٦٠٠	١,٥	٤٥٩٠٠

(٣-٦) – الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من العمالة المباشر:

تهدف الموازنة التخطيطية للعمالة إلى بيان احتياجات برامج الإنتاج المخططة من ساعات العمل المباشرة، وتقدر تلك الساعات عن طريق ضرب كمية الإنتاج المخططة فى ساعات العمل المباشرة اللازمة لوحدة الإنتاج، وتحسب تكلفة العمالة التقديرية عن طريق ضرب عدد ساعات المباشرة التقديرية فى معدل الأجر للساعة، وتنفذ العمليات السابعة لكل نوع من أنواع العمالة ولكل نوع من أنواع المنتجات محللة حسب مراكز الإنتاج.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية للعمالة إما على أساس شهرى أو على أساس ربع سنوى أو سنوى حسب ظروف كل منشأة. ويصور هذا الجدول على نسق جدول الموازنة التخطيطية للخامات السابق بيانه.

(٣-٧) – الموازنة التخطيطية لإحتياجات الإنتاج من التكاليف غير المباشرة :

تهدف الموازنة التخطيطية للتكاليف غير المباشرة إلى بيان تقدير احتياجات برامج الإنتاج المخططة من التكاليف الصناعية عير المباشرة، وليس هذا هو مجالنا للدخول فى تفاصيل هذا الموضوع لأن مجاله هو كتب التكاليف، ويكفى فى هذا المقام أن نشير إلى أنه يجب تحليل تلك العناصر إلى متغير وذلك لدراسة سلوكها تجاه التغير فى حجم النشاط خلال فترة الموازنة ويحسب لها معدل تحميل.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية غير المباشرة إما على أساس شهرى أو ربع سنوى أو سنوى حسب ظروف كل منشأة، ويظهر فى الصفحة التالية نموذجاً لهذا الجدول.

نموذج تطبيقي لموازنة العمالة والتكاليف الصناعية غير المباشرة

بالإضافة إلى البيانات والمعلومات المذكورة فى النماذج التطبيقية السابقة أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:-

١ – تحتاج وحدة الإنتاج (الحق) إلى ٣ ساعات عمل مباشرة معدل الأجر للساعة جنيه.

٢ – تحتاج وحدة الإنتاج (الصبر) إلى ٤ ساعات عمل مباشرة معدل الأجر للساعة ٠,٥٠٠ جنيه.

٣ – يقدر معدل التحميل للعناصر غير المباشرة المتغيرة بـ ٢٠ قرش لكل ساعة عمل مباشرة بالنسبة للمنتج الحق و ١٠ قروش بالنسبة للمنتج الصبر.

٤ – تقدر التكاليف غير المباشرة الثابتة الشهرية للمصنع على النحو التالى:

١٠٠ ج إيجار – ١٥٠ ج استهلاك – ٥٠ ج مصاريف ثابتة أخرى

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة تصور جداول الموازنة التخطيطية للعمالة والتكاليف الصناعية غير المباشرة على النحو الآتى:

جدول رقم (٤)

جدول الموازنة التخطيطية لإحتياجات برامج إنتاج السلعة الحق من العمالة المباشرة (ل)

الشهر	كمية الإنتاج التقديرية (الحق)	ساعات العمل اللازمة لوحدة الإنتاج	عدد ساعات العمل الكلية	فئة الأجر للساعة	تكلفة العمالة اللازمة لبرامج الإنتاج
	وحدة	ساعة	ساعة	جنيه	جنيه
يناير	٩٠٠	٣	٢٧٠٠	١	٢٧٠٠
فبراير	١٠٠٠	٣	٣٠٠٠	١	٣٠٠٠
مارس	١١٠٠	٣	٣٣٠٠	١	٣٣٠٠
ابريل	١٢٠٠	٣	٣٦٠٠	١	٣٦٠٠
مايو	١٢٠٠	٣	٣٦٠٠	١	٣٦٠٠
يونيو	١٢٠٠	٣	٣٦٠٠	١	٣٦٠٠
جملة	٦٦٠٠	٣	١٩٨٠٠	١	١٩٨٠٠

جدول رقم (٥)
جدول الموازنة التخطيطية لإحتياجات
برامج إنتاج السلعة الصبر من العمالة المباشرة (ن)

الشهر	كمية الإنتاج التقديرية (الصبر)	ساعات العمل اللازمة لوحدة الإنتاج	عدد ساعات العمل الكلية	فئة الاجر للساعة	تكلفة العمالة اللازمة لبرامج الإنتاج
	وحدة	ساعة	ساعة	جنيه	جنيه
يناير	١٥٠٠	٤	٦٠٠٠	٠,٥٠٠	٣٠٠٠
فبراير	١٧٥٠	٤	٧٠٠٠	٠,٥٠٠	٣٥٠٠
مارس	٢٠٠٠	٤	٨٠٠٠	٠,٥٠٠	٤٠٠٠
ابـــريل	٢٢٥٠	٤	٩٠٠٠	٠,٥٠٠	٥٠٠٠
مـــايو	٢٥٠٠	٤	١٠٠٠٠	٠,٥٠٠	٥٠٠٠
يـــونيو	٢٥٠٠	٤	١٠٠٠٠	٠,٥٠٠	٥٠٠٠
الجـــملة	١٢٥٠٠	٤	٥٠٠٠٠	٠,٥٠٠	٢٢٥٠٠

جدول رقم (٦)
جدول الموازنة التخطيطية للتكاليف
الصناعية غير المباشرة للمنشأة

عنصر التكلفة	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة	متوسط معدل التحميل
تكاليف متغيرة:								
المنتج الحق	٤٥٠	٦٠٠	٦٦٠	٧٢٠	٧٢٠	٧٢٠	٣٩٦٠	٠.٦
المنتج الصبر	٦٠٠	٧٠٠	٨٠٠	٩٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠٠	٠,٤
تكاليف ثابتة								
أيجـــــار	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٠٠	
استهـــلاك	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	٩٠٠	٠,١
أخـــرى	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٣٠٠	
جـــلة	١٤٤٠	١٦٠٠	١٧٦٠	١٩٢٠	٢٠٢٠	٢٠٢٠	١٠٧٦٠	

(٣-٨) – جدول الموازنة التخطيطية لتكلفة برنامج الإنتاج

تمكنًا فى الجداول السابقة من تقدير برامج الإنتاج وتقدير تكلفة من عناصر التكاليف الثلاثة الرئيسية وهى الخامات والعمولة والخدمات، من هذه الجداول يمكن إعداد: بطاقة التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج، وكذلك قائمة التكاليف التقديرية لبرامج الإنتاج.

أولاً: جدول بطاقة التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج

تهدف هذه البطاقة إلى بيان التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج مقدماً، والتى تعتبر المصدر الرئيسى لإعداد جداول الموازنات التخطيطية للمنشآت الصناعية.

وبإستخدام البيانات والمعلومات الواردة بجداول الموازنات التخطيطية السابقة، تظهر بطاقة التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج الحق والصبر على النحو الوارد بالنموذج التالى.

جدول (٧)

بطاقة التكلفة التقديرية

لوحدات إنتاج: الحق والصبر

عناصر التكاليف	منتج الحق			منتج الصبر			اجمالى	
	كمية مدة	سعر فئة	قيمة	كمية مدة	سعر فئة	قيمة	جزئى	كلى
–تكلفة الخامات المباشرة								
المادة (ح)	٤	١,٥	٦	–	–	–	٦	
المادة (ص)	–	–	–	٢	٣	٦	٦	١٢
–التكلفة العمالة المباشرة								
– العمالة (ل)	٣	١	٣	–	–	–	٣	
– العمالة (ن)	–	–	–	٤	٠,٥	٢	٢	٥
–التكاليف غير المباشرة								
– متغيرة (معدل تحميل)			٠,٦			٠,٤		١
–ثابتة (معدل تحميل)			٠,١			٠,١		٠,٢
إجمـــالى			٩,٧			٨,٥		١٨,٢

ثانياً: جدول قائمة التكاليف التقديرية لبرنامج الإنتاج

تهدف هذه القائمة إلى بيان التكلفة التقديرية لبرنامج الإنتاج معدماً، لتساعد فى التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات الإدارية ونحو ذلك.

وبإستخدام البيانات والمعلومات الواردة بجداول الموازنات التخطيطية السابقة، تظهر هذه القائمة على النحو التالى:

جدول رقم (٨)

قائمة التكاليف التقديرية لبرنامج الإنتاج

الفترة من ٢٠٠٠/١/١ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

عناصر التكاليف	منتج الحق		منتج الصبر		كلى	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى
تكلفة الخامات المباشرة						
– المادة (ح)	٣٩٦٠٠	—	—	—	٣٩٦٠٠	
					٧٥٠٠٠	
– المادة (ص)	—	—	٧٥٠٠٠	—	—	١١٤٦٠٠
تكلفة العمالة المباشرة						
– فئة (ل)	١٩٨٠٠	—	—	—	١٩٨٠٠	
					٢٥٠٠٠	
– فئة	—	—	٢٥٠٠٠	—	—	٤٤٨٠٠
التكاليف الصناعية غير المباشرة						
–متغيرة	٣٩٦٠	—	٥٠٠٠	—	٨٩٦٠	
– ثابتة					١٨٠٠	١٠٧٦٠
	—	٦٤١٦٠	—	١٠٦٠٠٠		
الإجمالى		٦٤١٦٠		١٠٦٠٠٠		١٧٠١٦٠

(٣-٩) – جدول الموازنة التخطيطية لقائمة الدخل .

تهدف هذه القائمة إلى بيات صافى ربح/خسارة التشغيل خلال فـترة الموازنـة، حيث تتم المقارنة بين ايراد المبيعات وتكلفة الصناعية من مواد وعمالة وخدمات.

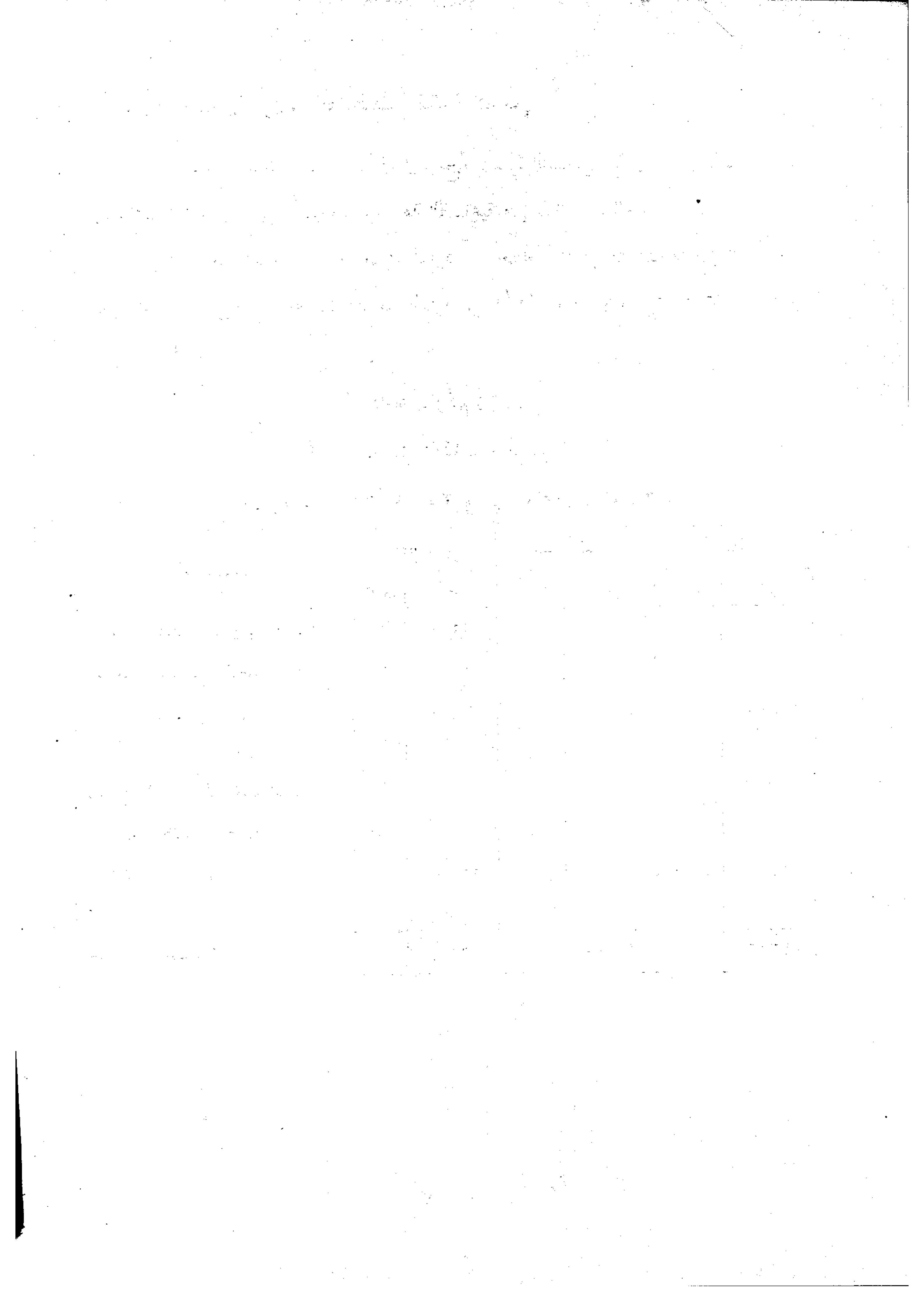
وبإستخدام البيانات والمعلومات الواردة فى جداول الموازنات التخطيطية السابقة، تظهر قائمة الدخل التقديرية للشركة من الفترة من ٢٠٠٠/١/١ وحـتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م على النحو التالى:

جدول رقم (٩)

قائمة الدخل التقديرية للشركة

عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ وحتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

البيـــان	منتج الحق		منتج الصبر		إجمالى	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى
*كمية المبيعات التقديرية (وحدة)		٦٤٠٠		١٢٠٠٠		
*متوسط سعر بيع الوحدة (جنيه)	٢٠		١٥			
*ايراد المبيعات (جنيه)		١٢٨٠٠٠		١٨٠٠٠٠		٣٠٨٠٠٠
يطرح: التكلفة الصناعية للمبيعات						
(متوسط تكلفة الوحدة	٧،٩		٥،٨			
التكلفة		٦٢٠٨٠		١٠٢٠٠٠		١٦٤٠٨٠
مجمل ربح التشغيل		٦٥٩٢٠		٧٨٠٠٠		١٤٣٩٢٠



المبحث الرابع

الموازنة التخطيطية النقدية ودورها فى تخطيط

ورقابة التدفقات النقدية

تمهيد

تعتبر حركة التدفقات النقدية بمثابة العروق التى تنساب فيها الدم إلى أجزاء الوحدة الإقتصادية، وان الخطأ فى تخطيطها ومتابعتها يترتب عليه خللاً فى الأنشطة، وتساعد الموازنة التخطيطية النقدية فى المنشآت بصفة عامة على تحقيق إدارة النقدية الداخلة والخارجة بطريقة تمكن المنشأة من تسيير أنشطتها بطريقة رشيدة، وهذا ما سوف نتناوله فى هذا المبحث بشىء من التفصيل.

(٤-١) مفهوم الموازنة التخطيطية النقدية

تتعلق الموازنة التخطيطية النقدية بتوضيح حركة المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية خلال فترة الخطة، وما يترتب على تفاعلها من فائض أو عجز نقدى وبيان وقتها وكيفية التصرف فيهما.

وتساعد الموازنة التخطيطية النقدية الإدارة فى حل مشكلة التوازن بين السيولة النقدية لتحقيق الأمان وبين تحقيق أعلى ربحية ممكنة من الموارد النقدية المتاحة، والمعروف أن هناك تعارضاً بين الأمان الذى يتطلب الإحتفاظ برصيد نقدى مرتفع وبين الربحية التى تتطلب تخفيض الرصيد النقدى واستثماره فى أوجه استثمار بديلة لتحقيق ربح.

(٤-٢) – الآثار السيئة للتخطيط غير السليم للنقدية .

كل من العجز أو الفائض النقدى غير مرغوب فيهما لأنهما يسببان سلسلة من الآثار المتتالية التضاعفية التى تؤدى فى النهاية إلى نقص العائد على الأموال المستثمرة فى المنشأة من ناحية وإلى انخفاض فى حقوق الملكية من ناحية أخرى، لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط سليم لحركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بما يحقق أعلى مستوى من الأمان والربحية معاً.

ويتمثل العجز النقدى فى انخفاض رصيد النقدية الفعلى عن الرصيد الواجب الإحتفاظ به، وينشأ هذا العجز بسبب زيادة التدفقات النقدية الخارجة أو انخفاض التدفقات النقدية الداخلة أو كلاهما معاً، ويترتب على هذا العجز سلسلة من الآثار السلبية من أهمها ما يلى:

١ – الإساءة إلى سمعة المنشأة، وهذا الأمر معروف تماماً فى العرف المالى والتجارى بصفة عامة، فعندما يشاع أن شركة تعانى من نقص فى السيولة، يقود هذا إلى سلسلة من التفاعلات التى تؤدى إلى توقفها أو إفلاسها.

٢ – يؤدى أيضاً نقص السيولة إلى اضطرار المنشأة إلى التصرف فى بيع بعض الأصول بثمن بخس مما يؤدى إلى حدوث خسارة أو ضياع ربح كان من الممكن أن يتحقق فى ظل الظروف العادية.

٣ – يؤدى نقص السيولة إلى حدوث ارتباك معنوى لدى إدارة المنشأة مما قد يؤثر فى التردد فى اتخاذ القرارات الإدارية.

٤ – تؤدى هذه الآثار وغيرها إلى انخفاض فى العائد الاجمالى من أنشطة المنشأة المختلفة وهذا يقود إلى نقص فى حقوق الملكية.

ومن ناحية أخرى ،كما يتمثل فائض السيولة النقدية فى زيادة رصيد النقدية الفعلى عن رصيد النقدية الواجب الإحتفاظ به والذى ينشأ عن زيادة التدفقات النقدية

الداخلة أو نقص فى التدفقات النقدية الخارجة أو كلاهما، وينشأ عن ذلك الفائض سلسلة من الآثار السلبية التى يمكن تلخيصها فى الأتى:

١ – يسبب فائض السيولة الإساءة إلى سمعه المنشأة بدعوى أن إدارتها غير قادرة على استثمار الأموال.

٢ – يسبب فائض السيولة تعطيل أموال المنشأة بدون استثمار وهذا يؤدى إلى ضياع عائد مادى كان من الممكن الحصول عليه لو أن هذه الأموال كانت قد استثمرت استثماراً طيباً نافعاً.

٣ – تتأثر الأموال النقدية الزائدة عن الحاجة وغير المستثمرة بالإنخفاض فى قيمتها بسبب التضخم النقدى وهذا بدوره يؤثر على الربحية وعلى القيمة الحقيقية لرأس المال.

تتفاعل هذه الآثار سوياً وينجم عنها إنخفاضاً فى العائد الإجمالى فى أنشطة المنشأة من ناحية وإلى عدم الاستغلال الأمثل لطاقتها فى المساهمة فى تحقيق المنافع الاقتصادية.

ويمكن تصوير الآثار السلبية المختلفة لمشكلة السيولة فى المنشأة على الربحية الإجمالية من الأنشطة وعلى دورها فى المساهمة فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية فى الشكل الوارد فى الصفحة بعد التالية ، ويمكن تمثيل الآثار السلبية للعجز أو الفائض النقدى على النحو المبين ومنه يمكن استنباط المعالم الآتية:

١ – يمثل رصيد النقدية الفعلى الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية المرحلة من الفترة السابقة.

٢ – يمثل رصيد النقدية الواجب الإحتفاظ به، المبالغ النقدية وشبه النقدية التى يجب على المنشأة الإحتفاظ بها.

٣ – يمثل انحراف السيولة النقدية الفرق بين رصيد النقدية المتوقع ورصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به وهو اما أن يكون إنخفاضاً أو إرتفاعاً فى مستوى السيولة النقدى.

٤ – يسبب فائض السيولة النقدية الى ما يلى:

أ – الإساءة إلى سمعة المنشأة.

ب – تعطيل بدون استثمار.

جـ- تأثر الاموال النقدية العاطلة بالتضخم النقدي.

وهذا يقود إلى انخفاض العائد الإجمالي من أنشطة المنشأة والذى يؤدى في النهاية إلى انخفاض حقوق الملكية.

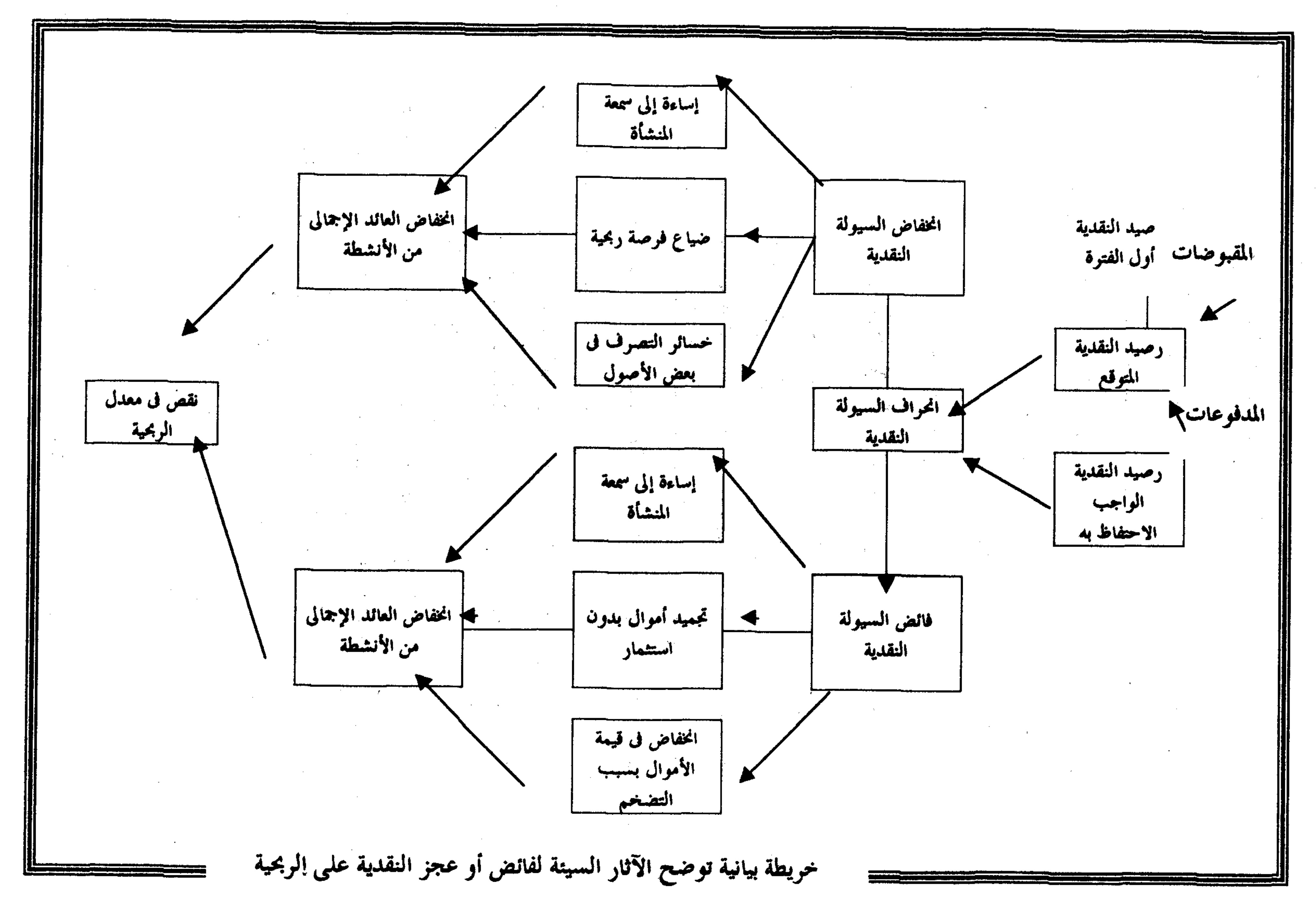
٩ - يسبب إنخفاض السيولة النقدية إلى ما يلي؛

أ - الإساءة إلى سمعة المنشأة.

ب - ضياع فرص استثمار مربحة.

جـ- خسارة ناجمة عن التصرف في بعض الأصول لتسديد الإلتزامات في مواعيدها.

وهذا يقود إلى انخفاض العائد الاجمالي من أنشطة المنشأة والذى يؤدي في النهاية إلى إنخفاض في حقوق الملكية وهكذا يتبين أن السيولة النقدية سـلاح ذو حديـن ويجـب لتصميم السياسات النقدية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تقلل من آثارها.



خريطة بيانية توضح الآثار السيئة لفائض أو عجز النقدية على الربحية

(٤-٣) – الإطار العام للموازنة التخطيطية النقدية

تتمثل إجراءات إعداد الموازنة التخطيطية النقدية فى ثلاث عناصر رئيسية هى:

١ – تحديد مستوى النقدية المراد الإحتفاظ به بحيث يحقق للمنشأة درجة أمان وربحية معاً

٢ – يتم التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة وتخطيطها بحيث يكون الرصيد النقدى المتوقع فى محاذاة الرصيد النقدى المخطط والمرغوب فيه.

٣ – وضع السياسات النقدية المختلفة المتعلقة بتغطية العجز والتصرف فى الفائض.

وفيما يلى مناقشة سريعة لكل نقطة من النقاط السابقة:

أولاً: يتأثر مستوى النقدية المراد الإحتفاظ بها بعدة عوامل كثيرة من أهمها ما يلى :

١ – سلوك عناصر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الزمن، فإذا كانت هذه التدفقات متذبذبة ، تطلب ذلك الإحتفاظ برصيد نقدى مرتفع لمواجهة التغيرات غير المتوقعة أما إذا كانت هذه التدفقات مستقرة تطلب ذلك مستوى نقدى منخفض نسبياً.

٢ – طبيعة نشاط المنشأة حيث تتطلب المنشآت التجارية والمالية الإحتفاظ برصيد نقدى مرتفع لتمويل النشاط الجارى بينما تطلب المنشآت الصناعية الإحتفاظ برصيد نقدى منخفض نسبياً.

٣ – مدى توافر مصادر النقدية الخارجية وعلاقة المنشأة بالبنوك، فكلما كان من الممكن تدبير العجز النقدى بسهولة وتكاليف قليلة نسبياً كلما تطلب ذلك الإحتفاظ برصيد نقدى قليل والعكس صحيح.

٤ – طبيعة وسهولة تحويل عناصر الأصول المتداولة الأخرى إلى نقدية فإذا كانت معظم عناصر الأصول المتداولة شبه نقدية كلما تطلب ذلك الإحتفاظ برصيد نقدى قليل والعكس صحيح ومن أمثلة الأصول المتداولة شبه النقدية الأوراق المالية وحسابات الايداع فى البنوك.

ثانياً: التنبؤ بعناصر المقبوضات والمدفوعات:

تتمثل أهم عناصر المقبوضات فى الآتى:-

١ – المتحصلات من المبيعات النقدية والمدفوعات المقدمة من العملاء.

٢ – المتحصلات من المدينين وأوراق القبض.

٣ – المتحصلات من إيرادات الأوراق المالية وإيجارات العقارات وأى إيرادات أخرى.

٤ – المتحصلات من بيع الموجودات الثابتة وشبه الثابتة.

٥ – إصدارات الأسهم الجديدة.

٦ – الحصول على قروض قصيرة الأجل.

وتتمثل أهم هذه المصادر فى البنود (١) ، (٢) ، ويتوقفان على كمية المبيعات المتوقعة خلال الفترة التى تعد عنها الموازنة، وعلى ذلك فإنه يعتمد على أرقام المبيعات المتوقعة خلال الفترة المقبلة كأساس للتنبؤ برقم المقبوضات.

وتتمثل أهم عناصر المدفوعات فى الآتى:-

١ – تسديدات ثمن المشتريات النقدية.

٢ – التسديدات للدائنين وأوراق الدفع.

٣ – تسديدات المصروفات المختلفة.

٤ – تسديدات ثمن شراء الأصول الثابتة وشبه الثابتة.

٥ – التسديدات لأصحاب القروض من فوائد وأقساط.

٦ – توزيعات الأرباح واستهلاك الأسهم.

٧ – تسديدات أخرى مثل الضرائب.

وتعتبر البنود الثلاثة الأولى من أهم عناصر المدفوعات الدورية وتتوقف على مستوى النشاط الإنتاجى ، والتى تعتمد بدورها على كمية المبيعات المتوقعة خلال الفترة التى تعد عنها الموازنة كما تعتبر فوائد القروض من الربا المحرم شرعاً ويجب تجنبه .

وفى الصفحة التالية خريطة توضح عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية.

رصيد النقدية أول الفترة

رصيد النقدية آخر الفترة

رصيد النقدية المراد الاحتفاظ به

التدفقات النقدية الداخلة

- المتحصلات من المبيعات النقدية
- المتحصلات من العملاء
- المتحصلات من أوراق القبض
- قروض قصيرة الأجل
- زيادة رأس المال
- إيرادات متنوعة
- تدفقات نقدية داخلة أخرى

الفائض

أو

العجز

التدفقات النقدية الخارجة

- تسديدات المشتر
- تسديدات للمور
- تسديدات أوراق الدفع
- تسديدات قروض
- تسديدات المصروفات الجارية
- توزيعات على المساهمين

الإطار العام لعناصر الموازنة النقدية

ثالثاً: السياسات النقدية التى تؤثر فى الموازنة التخطيطية النقدية:

يعتمد فى إعداد الموازنة التخطيطية النقدية على مجموعة السياسات النقديـــة الـــتى توضح كيفية تفاعل عناصر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وكيفية تغطيـــة العجـــز والتصرف فى الفائض، ومن أهم هذه السياسات ما يلى:-

١ – سياسة الائتمان.

٢ – سياسة الاستثمارات قصيرة الأجل.

٣ – سياسة القروض قصيرة الأجل.

٤ – سياسة التعامل مع البنوك.

٥ – المنـــــح والقروض والمساعدات.

ونظراً لضيق الوقت والمكان فلن نتعرض لهذه السياسات بالتفصيل وعلى القـــارئ الرجوع إلى كتب الإدارة المالية المذكورة فى نهاية الكتاب .

(٤-٤) – دور الموازنة التخطيطية النقدية فى مجال التخطيط والرقابة على حركـــة التدفقات النقدية:

تساعد الموازنة التخطيطية النقدية فى تخطيط التدفقات النقدية الداخلة والخارجـــة خلال فترة الموازنة وهذا فى حد ذاته يفيد الإدارة فى الآتى:-

أ – معرفة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مقدماً، وبذلك يكون لدى الإدارة فكـــرة مسبقة عن نتيجة التفاعل بينهما.

ت – معرفة مقدار العجز أو الفائض النقدى وميعاد هما.

جـــ-التحديد المسبق لأفضل وسائل تغطية العجز النقدى وأحسن طرق الاستثمار الفائض.

د – إعادة النظر فى السياسات النقدية التى تسير عليها المنشأة.

ومن ناحية أخرى تفيد الموازنة التخطيطية النقدية فى تحقيق الرقابة الفعالة على حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وعلى تنفيذ السياسات النقدية المخططة من قبل، وهذا فى حد ذاته يساعد الإدارة فى الآتى.

أ – تقليل إختلاس النقدية أو التلاعب فيها ، ويتحقق ذلك عن طريق مقارنة التدفقات النقدية المخططة بالفعلية ودراسة أسباب الانحرافات ومحاولة منع تكرارها.

ب – معرفة أثر التغيرات المفاجئة فى الظروف المحيطة بالمشروع على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهذا يفيد فى الاحتياط لمثل هذه التغيرات فى المستقبل.

جـ – تقويم أداء إدارة النقدية بحيث تحقق الأمان وعدم تعطيل النقدية.

(٤–٥) – جدول الموازنة التخطيطية النقدية:

ليس هناك نموذجاً موحداً لجدول الموازنة التخطيطية النقدية يمكن تطبيقه فى كافة الوحدات الاقتصادية لأن ذلك يتوقف على طبيعة كل منشأة والظروف المحيطة بها ، ولكن جرت العادة أن يأخذ هذا الجدول الشكل الموضح فيما بعد .

نموذج تطبيقى على الموازنة النقدية.

لقد أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية من سجلات ودفاتر شركة عباد الرحمن بسمنود لأغراض إعداد جدول الموازنة التخطيطية النقدية عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠إلى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م.

١ – عناصر المقبوضات الدورية:

	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
قيمة المبيعات	١٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٩٠٠٠	٣٣٠٠٠	٢٤٠٠٠
ايراد العقار المؤجر	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠
ايراد أوراق مالية	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٦٠٠

٢ – عناصر المدفوعات الدورية:

قيمة المشتريات	١٥٠٠٠	١٦٥٠٠	٢٢٠٠٠	٢١٥٠٠	٢٤٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٤٥٠٠
مصاريف التسويق والمبيعات	٠٠٠	١٥٧٠	١٩٩٠	٢٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧٥٠	٢٩٨٠
المصاريف المالية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
المصاريف الإدارية	٠٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠

٣ – عناصر المدفوعات غير الدورية:

- يستحق على المنشأة دين لمصلحة الضرائب قدره ٥٩٠ جنيه يدفع فى شهر مارس ٢٠٠٠ م، كما ستدفع فى شهر إبريل ٢٠٠١ م مبلغ ١٢٨٠ جنيه ثمناً لأثاث مشترى من شركة ايديال.
- يستحق على الشركة مبلغ ٥٠٠ جنيه أتعاب مراجعة مستحقة ستسدد فى شهر مايو ٢٠٠٠ م، كما ستوزع فى نفس الشهر على المساهمين أرباحاً قدرها ٢٠٠٠ جنيه.
- ستدفع الشركة مبلغ ٥٩٣٠ جنيه فى شهر يونيو ٢٠٠٠ م ثمناً لسيارة نقل.

٤ – السياسات النقدية:

- تسدد كافة المصاريف نقداً كما تحصل الايرادات المتنوعة نقداً كلاً فى حينه .
- يحصل ٧٥٪ من قيمة المبيعات فى نفس الشهر ويحصل الباقى فى الشهر التالى.
- تسير الشركة على سياسة سداد ٨٠٪ من قيمة فاتورة المشتريات نقداً فى نفس الشهر و ٢٠٪ فى الشهر التالى.
- تسير الشركة على سياسة الإحتفاظ برصيد نقدى يوازى ٢٠٠٪ من المصروفات الدورية (مصاريف البيع والتوزيع والمصاريف المالية والإدارية) للشهر التالى وقدرت تلك المصاريف فى شهر يوليو ٢٠٠٢ بمبلغ ٣٧٠٠ جنيه.
- تسير الشركة على سياسة استثمار الفائض النقدى فى أوراق مالية ويتم ذلك خلال

الشهر التالى، كما تقوم بتغطية العجز النقدى عن طريق بيع بعضاً من تلـــك الأوراق ويتم ذلك ايضاً فى الشهر التالى.

٥ – معلومات أخرى:

- كان رصيد النقدية فى ٢٠٠٢/١/١ مبلغ ٦٠٠٠ جنيه.
- بتحليل حركة النقدية خلال ديسمبر ٢٠٠١ تبين أنه أسفر عن فائض قـــدره ١٤٦٠ جنيه يحتمل أن تشترى به أوراقاً مالية فى يناير ٢٠٠٢.

وفى ضوء البيانات المعلومات السابقة، يصور جدول الموازنة التخطيطية النقدية، علـــى النحو الوارد بالصفحة التالية.

جدول الموازنة التخطيطية النقدية

عن الفترة من ١/١/٢٠٠٠ الى ٣٠/٦/٢٠٠٠ م

حركة النقدية	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
*رصيد النقدية أول الفترة	٦٠٠٠	١٢٢٠	٢٤٤٠	٦٨٠٠	٧١٥٠	٧٥٩٠
*عناصر المقبوضات:						
المبيعات النقدية	١٢٠٠٠	١٦٥٠٠	٢٠٢٥٠	٢١٧٥٠	٢٤٧٥٠	١٨٠٠٠
المتحصل من العملاء	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٥٥٠٠	٦٧٥٠	٧٢٥٠	٨٢٥٠
إيراد العقار المؤجر	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠
إيراد الاوراق المالية	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٦٠٠
مقبوضات أخرى	٠٠٠	٤١٦٠	٣٧٤٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠
جملة النقدية المتاحة	٢١١٥٠	٢٦٠٣٠	٣٢٠٨٠	٣٥٤٥٠	٣٨٥٥٠	٤١٨٤٠
عناصر المدفوعات:						
المشتريات النقدية	١٣٢٠٠	١٧٦٠٠	١٧٢٠٠	١٩٢٠٠	٢٠٠٠٠	١٩٦٠٠
تسديد للموردين	٣٠٠٠	٣٣٠٠	٤٤٠٠	٤٣٠٠	٤٨٠٠	٥٠٠٠
مصاريف التسويق	١٥٧٠	١٩٩٠	٢٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧٩٠	٢٩٨٠
المصاريف المالية	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
المصاريف الإدارية	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠
تسديد مستحقات	٠٠٠	٠٠٠	٥٩٠	٠٠٠	٢٥٠٠	
شراء أصول ثابتة	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	١٢٨٠	٠٠٠	٥٩٣٠
شراء أصول مالية	١٤٦٠	٠٠٠	٠٠٠	٢٤٠	١٧٠	٢٣٠
جملة المدفوعات	١٩٩٣٠	٢٣٥٩٠	٢٥٢٨٠	٢٨٣٠٠	٣٠٩٦٠	٣٤٤٤٠
*رصيد النقدية آخر الفترة	١٢٢٠	٢٤٤٠	٦٨٠٠	٧١٥٠	٧٥٩٠	٧٤٠٠
*رصيد النقدية المراد الاحتفاظ به	٥٣٨٠	٦١٨٠	٦٥٦٠	٦٩٨٠	٧٣٦٠	٧٤٠٠
*الفائض النقدى آخر الفترة	٠٠٠	٠٠٠	٢٤٠	١٧٠	٢٣٠	٠٠٠
*العجز النقدى آخر الفترة	٤١٦٠	٣٧٤٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠

إيضاحات على جدول الموازنة النقدية

١ - ظهر فى شهر يناير عجزاً نقدياً قدره ٤١٦٠ جنيه تم تدبيره عن طريـــق بيـــع أوراق مالية وظهر ذلك فى شهر فبراير ضمن المقبوضات. ولقد حسب رصيد النقدية المراد الإحتفاظ به فى نهاية يناير على أساس ٢٠٠% من جملة المصروفات الدوريـــة، وتم ذلك بالنسبة لبقية الشهور.

٢ - ظهر فى شهر فبراير عجزاً نقدياً قدره ٣٧٤٠ جنيه تم تدبيره أيضاً عن طريـــق بيـــع أوراقاً مالية وظهر ذلك فى شهر مارس ضمن المقبوضات.

٣ - ظهر فى شهر مارس فائضاً نقدياً قدره ٢٤٠ جنيه تم التصرف فيه عن طريق شـــراء أوراق مالية وظهر ذلك فى شهر إبريل ضمن المدفوعات.

٤ - ظهر فى شهر إبريل ومايو فائضاً نقدياً قدره ١٧٠ جنيه و ٢٣٠ جنيه على التـوالى تم التصرف فيهما عن طريق شراء أوراق مالية مثل ما تم فى شهر مارس السابق.

٥ - تصادف فى شهر يونيو أن رصيد النقدية فى نهاية الفترة كان معادلاً لرصيد النقديـــة المراد الإحتفاظ به ولذلك لم يظهر أى فائض أو عجز نقدى.

٦ - فى الحياة العملية لا يتم التصرف فى الفائض أو العجز إلاّ إذا زاد عن مقـــدار معـــين تطبيقاً لمبدأ النسبية والموضوعية.

٧ - أحيانا تقوم بعض الشركات بتدبير العجز عن طريق الإقتراض من البنـــك وتســـوية الفائض عن طريق الإيداع فيه.

المبحث الخامس

أصول الموازنات التخطيطية فى الفكر والتطبيق الاسلامى

تمهيد:

لقد نقل معظم كتاب الفكر المحاسبى الإدارى عن الغرب الكثير عن الموازنات التخطيطية ، وظن العديد منهم أن هذا الموضوع من نماذج الحضارى الأوروبية والأمريكية وغيرها ، و لم ينقب أحد منهم فى التراث الاسلامى عن أصولها ليعرف شيئا عنها فى الفكر والتطبيق الإسلامى.

ولقد بذلت في السنوات الأخيرة عدة جهود في مجال الفكر المحاسبى الإسلامى ومنها ما يتعلق بالنظم المحاسبية ، ومما أسفرت عنه هذه الجهود وجود مفاهيم وأسس للموازنات التخطيطية في صدر الدولة الإسلامية ، ومن الإعجاز القرآنى فقد تضمنت سورة يوسف عليه السلام فكراً وتطبيقاً للموازنات قبل أن يطبقها الشرق و الغرب

كما تبين من دراسة التراث المالى فى صدر الدولة الإسلامية فى صدر الدولة الإسلامية انه كانت تعد موازنات تخطيطية لبيت المال وللغزوات وللزكاة وللأوقاف ووجدت مخطوطات تؤكد ذلك.

وهذه المسائل وغيرها تحتاج إلى الإفصاح عنها وعرضها لطلاب العلم والباحثين والمطبقين ليزدادوا يقينا بأن الإسلام دين شامل، ومنهج حياة ،ويتضمن تراثه الأسس والنماذج التطبيقية التى تؤكد أنه صالح لكل زمان ومكان.

ويختص هذا المبحث بالقاء إطلالة إسلامية سريعة على مفهوم الموا زنه التخطيطية فى الفكر الاسلامى، وأسس إعدادها وأغراضها وخصائصها، ثم عرض نماذج تطبيقية لها من التراث الاسلامى، ولمن يرغب الحصول على مزيد من المعرفة علية الرجوع إلى المراجع في الفكر المحاسبى الاسلامى المذكورة في نهاية الكتاب.

(٥-١) مفهوم الموا زنه التخطيطية في الفكر الاسلامى:

يقصد بالموازنة التخطيطية في الفكر الإسلامى بأنها المقابلة العادلة بين أمرين لشيئين ، وهى مشتقة من الفعل وَزَن ومنه الوزن والميزان ... وتعنى مقابلة الشىء بمثله أو مقابلة شيء بشيء آخر.

ولقد وردت مشتقات الموازنة في القران الكريم في العديد من الآيات منها قول الله تبارك وتعالى (**والسماء رفعها ووضع الميزان ألا تطغوا في الميزان ،وأقيموا الوزن القسط ولا تخسروا الميزان**) ، (الرحمن : ٧-٩) ، وقال تبارك و تعالى: (**والوزن يومئذ الحق**) ، (الاعراف :٨) ولقد أمر الرسول (صلى الله عليه وسلم) بالوفاء والعدل فى الميزان فقال (ﷺ) : (يا وزا ن: زن وأرجح) ، وقال (ﷺ): (إذا وزنتم فأرجحوا) (البخارى).

ويستخلص من الآيات والأحاديث السابقة أن الميزان والموازنة يقصد بهما المقابلة العادلة بين شيئين .

ويقصد بالتخطيط في الفكر الإسلامي هو وضع وترتيب ومقابلة الأمور مع بعضهما البعض بما يرشد إلى تحقيق مقاصد معينة ، وهو مشتق من الخط أي الاستقامة وتأسيسا على ما سبق ، يقصد بالموازنة التخطيطية في الفكر الإسلامى بأنها الموازنة بين الأمور لتحقيق أهداف أو مقاصد في المستقبل .

(٥-٢) أسس إعداد الموازنة التخطيطية فى الفكر الاسلامى :

تعتبر فكرة التخطيط للمستقل منذ القدم فى التاريخ ، ولقد اشار القرآن إلى ذلك في قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، فلقد ورد في القران الكريم على لسان عزيز مصر : (**وقال الملك إنى أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف خضر وسبع سبنلات خضر وأخر يابسات، يا أيها الملأ أفتونى في رؤياى إن كنتم للرؤيا تعبرون قالوا أضغاث أحلام وما نحن بتأويل الاحلام بعالمين ، وقال الذى نجا منهما وادكر**

بعد امة أنا أنبئكم بتأويله فأرسلون ، يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف، وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى ارجع الى النـــاس لعلهم يعلمون ، قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليـلاً مما تأكلون ، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلاّ قليـــلا ممـا تحصنون ،ثم يأتي من بعد ذلك سبع عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون) (يوسـف من ٤٢-٤٩).

ويستنبط من هذه الآيات أن هذه الموازنة قد أعدت على أسس الآتية :

(١)**– الفترة الزمنية:** يتعلق التخطيط وإعداد الخطط لفترة زمنية مقبلة ، سواء قصرت أم طالت ، وهذا ما حدث في قصة سيدنا يوسف عليه السلام حيث غطت الخطة ١٥ سنة ، سبع رخاء ، وسبع عجاف ، وعام أخير يأتي فيه الخير وتنفرج فيه الأزمة .

(٢)**– التوازن:** ويقصد به التوازن بين عناصر الخطط ، حيث قام سيدنا يوسف عليـه السلام بإجراء التوازن بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك منه خلال الفترة الزمنيـة موضع التخطيط وفق اسس وضوابط معينة وردت تفصيلا في كتب التفسير .

(٣)**– القياس النقدى والعينى:** اعتمدت خطة سيدنا يوسف عليه السلام على التعبـير الكمي في إعداد الموزانه ، وهذا ما كان متعارف عليه في تلك الآونه ، وليـس هناك من حرج بأن تكون فى صورة عينية ونقدية .

(٤)**– المشاركة:** لفد اشار القران وهو يعرض قضية التخطيط خلال سنوات الرخـاء والكساد إلى حرف (ن) الجماعة وفي هذا اشارة الى اشتراك أكثر من فـرد أ و فئة فى إعداد الخطة و لم ينفرد سيدنا يوسف عليه السلام وحده باعدادها .

(٥)**– الواقعية:** لقد إعتمدت خطة سيدنا يوسف عليه السلام على تناسب الامكانيات بين سنوات الزواج وسنوات الكساد في إطار متـوازن يحقق الاحتياجـات الضرورية للناس .

(٦)– **التحفيز**: تضمنت الموازنة التى وضعها سيدنا يوسف عليه السلام حافزا للنـــاس على الالتزام بالمخطط وهو البشرى في السنة الخامسة عشر المليئــــة بالخـيرات وانتهاء المعاناة وهذا وارد فى قول الله تبارك وتعالى: (**ثم يأتى من بعد ذلك عـــام يغاث الناس وفيه يعصرون**) ، (يوسف : ٤٩).

(٥–٣) – أغراض الموازنة التخطيطية في الفكر الا سلا مى:

يمكن استنباط أغراض الموازنة التخطيطية كما وردت في سورة سيدنا يوسف عليه السلام على النحو التالى :

(١)– تساعد في الاحتياط للمستقبل ،وتعتبر أحد وسائل الأخذ بالأســـباب وبعدهـــا التوكل على الله سبحانه وتعالى، كما قال الرســـول (ﷺ) للرجـــل: (اعقلـــها وتوكل)، ولقد ساعدت الموازنة التى وضعها سيدنا يوسف عليه السلام في تجنـــب مصر من أزمة غذائية خلال سنوات الكساد .

(٢) تساعد في تحقيق الرقابة الفعالة ، فكانت من أهم مسئوليات سيدنا يوسف عليـــة السلام متابعة الخطة التى وضعها أولا باول وضبط عملية الانتـــاج الزراعـــى ثم التخزين ثم الاستهلاك، و لم يترك الامور سبهللا ،ولقد توافرت فيه صفات المراقب المالى حيث وصف نفسه : (**إنى حفيظ عليم**) ، (يوسف . : ٥٥).

(٣) تساعد الموازنة كذلك في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتحقيق التـــوازن بـــين الأمور موضوع الموازنة ،ولقد تضمنت قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، ما يشير إلى ذلك عندما عين وزيرا للمالية وقال له الملك: (**إنك اليوم لدينا مكين أمـــين**)، (يوسف : ٥٤) ، قال له سيدنا يوسف: (**اجعلنى علـــى خزائـــن الارض ! نى حفيظ عليم**)، (يوسف : ٥٥).

وسوف نعرض فى الصفحات التالية بعض النماذج التطبيقية للموازنـــة في ضـــوء التراث الاسلامى .

(٥–٤) نموذج الموازنة العامة لبيت المال :

*** مفهوم بيت المال**

لقد تناول كُتاب الفكر الاسلامى المعاصرين النظام المالى والمحاسبى لبيت المـــال بشىء من التفصيل ومنهم على سبيل المثال الدكتور شوقى اسماعيل شحاتة والدكتـــور محمود المرسى لأشين والدكتور محمد كمال عطية والدكتور محمد عبد الحليـــم عمـــر

والدكتور حسين شحاتة ... وغيرهم وخلصوا إلى أنه في عهد النبى (ﷺ) وأبوبكر الصديق كانت الموارد قليلة وتوزع على مصارفها أولا باول ، وكانت النفقات تخطط في ضوء الموارد ، ولذلك لم يكن هناك تنظيم إداري ومالي لبيت المال في تلك الفترة .

وفي عهد عمر بن الخطاب إزدادت إيرادات الدولة الإسلامية بسبب زيادة رقعتها وتعددت المصالح العامة ، وتطلب ذلك إنشاء بيوت المال في كل ولاية بالاضافة الى بيت المال العام والذى كان يحول إليه الفوائض من الولايات المختلفة من أقطار الدولة الإسلامية .

اغراض بيت المال : كان من أهم أغراض المال ما يلى :

١- إستيفاء حقوق الدولة من الإيرادات .

٢ - إستيفاء حقوق الناس من بيت المال .

٣ - الاشراف على تطبيق قوانين الإيرادات والنفقات .

٤ - محاسبة العاملين على الإموال .

*** موازنة بيت المال :**

ولقد تبين من الدراسات والبحوث في مجال ديوان بيت المال ، أنه كان يعد له موازنه عامة تشمل الموازنات التقديرية الفرعية المختلفة ،وهى عبارة عن تقدير لموارده ونفقاته خلال فترة زمنية مستقبلية يطلق عليها الحول .

وتتكون هذه الموازنة من ثلاث عناصر رئيسية هى :

١-عناصر إيرادات بيت المال : ومن اهمها :

زكاة المال ، والجزية ، والخراج ، والعشور ، وخمس الغنائم ، والركاز ، والأموال التى لا مالك لها من الناس .

٢- عناصر نفقات بيت المال : ومن أهمها مايلى :

- مصارف الزكاة .
- رواتب الجند .
- رواتب القضاة والولاة والموظفين .
- نفقات الأسرى وما في حكمهم .
- نفقات الجيش .
- العطايا والمنح .

٣- الفائض أو الحاصل النهائى .

ويمثل الفرق بين الإيرادات والنفقات، وفى الغالب يكون فائضا، وإذا أسفرت التقديرات عن احتمال وجود عجز في موازنة بيت المال، فكانت تؤخذ التدابير مقدما لتغطيته من خلال فرض ضريبة على الأغنياء بضوابط شرعية، ويطلق على ذلك (بسياسة التوظيف المالى) ،ولا يتسع المقام لتناولها بالتفصيل .

*** نموذج موازنة بيت المال :**

كان يعد لبيت المال موازنة يطلق عليها (قائمة الارتفاع) تتضمن الايرادات والنفقات، ويقوم بإعدادها أمين بيت المال ويسمى (الجهبذ)، وكانت هناك مصطلحات مالية معينة ربما تكون غريبة عن المصطلحات المناظرة لها فى الفكر المالى المعاصر.

وفى الصفحة التالية نموذج للموازنة العامة لبيت المال على منوال ما وجد فى التراث ولكن بمصطلحات معاصرة .

نموذج الموازنة العامة لبيت المال

عن الفترة من ٠٠٠٠ الى ٠٠٠٠

البيـــان	جزئى	جزئى	كلى
الحاصل أول الفترة			
الإيرادات التقديرية لبيت المال			
* إيرادات الزكاة .			
* إيرادات الجزية .			
* إيرادات العشور .			
* إيرادات الخراج .			
* إيرادات الخمس (الغنائم).			
* إيرادات الركاز والضياع .			
* إيرادات أخرى .			
إجمالى الحاصل والايرادات			
النفقات التقديرية لبيت المال			
* مصاريف الزكاة.			
* الرواتب والعطاءات.			
* نفقات الجند والجهاد.			
* نفقات العامة.			
* نفقات أخرى.			
إجمالى النفقات			
الحاصل آخر الفترة			

(٥ – ٥) نموذج الموازنة العامة للزكاة .

تعتبر الموازنة العامة للزكاة أحد الموازنات المنبثقة من الموازنة العامة، حيث لهـــا مواردها ومصارفها الخاصة ،ويرى فقهاء وعلماء المالية العامة فى الاسلام ضـــرورة أن تكون مستقلة حيث لها ضوابطها الشرعية .

وسوف نتناول الإطار العام لهذه الموازنة فى ضوء التطبيق المعاصر للزكاة وطبقــا لأحكام ومبادىء الشريعة الإسلامية وفتاوى الزكـــاة المعـــاصرة وبصفـــة خاصـــة الصادرة عن الهيئة الشرعية العالمية للزكاة.

مفهوم الموازنة العامة للزكاة :

هى عبارة عن خطة تعبر عن إيرادات ومصارف الزكاة المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وما ينتج عن المقابلة بينهما من عجز أو فائض وسبل التســـوية بمـــا يحقـــق الأهداف المرجوة بصورة حسنة وفقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

اغراض الموازنة العامة للزكاة :

من أهم اغراض الموازنة العامة للزكاة ما يلى:

(١)– تساهم في تخطيط موارد الزكاة النقدية والعينية الداخلة ومصارفـــها الشـــرعية خلال فترة الموازنة، وهذا يساعد في الأمور الآتية :

أ– معرفة موارد الزكاة الداخلة ومصارفها الخارجة مقدما خلال فترة مقبلة.

ب– معرفة مقدار العجز أو الفائض النقدى وميعاد حدوثهما مقدما.

جـــ– إتخاذ التدابير اللازمة لتغطية العجز في الزكاة والســـبل البديلـــة للتصـــرف في الفائض مقدما.

(د)– إعادة النظر في الأهداف والسياسات التى تسير عليها إدارة أموال الزكـاة في ضوء التغيرات المختلفة.

(٢) تساهم في المتابعة الفورية والمراقبة الفعالة على حركـــة المـــوارد والمصـــارف ، وعلى تنفيذ السياسات أولا بأول ،ودراسة أسباب الأختلافات بـــين المخطـــط والفعلى ومعالجتها فور ظهورها بأفضل السبل والإجراءات .

(٣) – مساعدة إدارة أموال الزكاة في معرفة أثر التغيرات المفاجئة في الظروف المحيطة على موارد ومصارف الزكاة ، وهذا يفيد في إتخاذ التدابير للإحتياط للمستقبل .

(٤) تساعد في تقويم أداء العاملين على الزكاة ،وبيان مـــدى النجـــاح في تحقيـــق التوازن بين موارد ومصارف الزكاة وكذلك في تحقيق المقاصد الشرعية للزكاة ,

(٥) – تساعد الموازنة إدارة الزكاة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية .

نموذج موازنة الزكاة .

فى الصفحة التالية نموذج مبسط لموازنة الزكاة من منظور معاصر

نمــوذج الموازنة العــامة للزكاة

عن الفترة من..... الى ......

بيان موارد ومصارف الزكاة	شهر المحرم	شهر صفر	شهر ربيع الاول	شهر ربيع الثانى
أولاً: موارد زكاة المال:	×××	×××	×××	×××
* موارد زكاة الزروع والثمار.				
* موارد زكاة المستغلات .				
* موارد زكاة المهن الحرة .				
* موارد زكاة الرواتب والأجور ومـــا في حكمها				
* موارد زكاة الركاز				
* موارد زكاة المستخرج من البحار.				
* موارد زكاة النشاط التجارى.				
* موارد زكاة النشاط الصناعى.				
* موارد زكاة الثروة النقدية.				
* موارد زكاة الثروة الحيوانية.				
* تسوية العجز المتوقع .				
إجمالى موارد زكاة المال خلال الشهر	×××	×××	×××	×××
ثانيا : مصارف زكاة المال :				
* الفقراء والمساكين .				
* العاملون عليها والنفقات الإدارية .				
* المؤلفة قلوبهم .				
* فك الرقاب .				
* الغارمون .				
* في سبيل الله .				
* ابن السبيل .				
* نفقات مشروعات زكوية .				
* تسوية الفائض المتوقع .				
إجمالى مصارف الزكاة خلال الشهر	×××	×××	×××	×××
الفائض المتوقع خلال الشهر				
العجز المتوقع خلال الشهر				

(٥-٦) – نموذج الموازنة العامة للوقف

*مفهوم الوقف

يعتبر الوقف من أهم مقومات المجتمع الإسلامى الاجتماعية والاقتصادية والمالية، ومعلم من معالم الضمان الاجتماعى ورعاية لمصالح الأجيال القادمة، وكان له دور بارز فى صدر الدولة الإسلامية فى أعمال البر والخير .

ويقصد بالوقف حبس أصل المال (سواء كان عينا أو نقدا) عن التصرف فيه مع التصدق بريعة أو المنافع الناتجة منه فى مجال الخير والبر ، ومن أهم أطراف الوقف كما يلى:

الواقف: هو الشخص الذى حبس أو سبَّل الأموال أو المنافع على ذريته أو جهة خاصة للمنافع العامة.

الموقوف عليهم: الأشخاص أو الجهات المستفيدة من ريع أو عائد أو مغنمة أموال الوقف.

ناظر الوقف: الشخص أو الجهة المسؤولة عن إدارة شئون الوقف.

حجة الوقف: وثيقة تتضمن شروط الوقف الواجب الالتزام بها.

*مفهوم موازنة الوقف

وكان ناظر الوقف يعد موازنة تقديرية لموارد ومصارف الوقف خلال الفترة المقبلة ويقدمها إلى الواقف أو إلى من يفوضه أو من فى حكم ذلك،وكان يطلق عليها "قائمة ارتفاع الوقف" وهى تناظر قائمة ايرادات ونفقات ومصارف الوقف فى الفكر المحاسبى المعاصر " .

وتعرف موازنة الوقف بأنها تقدير لموارد ونفقات ومصارف الوقف خلال فترة مقبلة محددة حسب الوارد فى حجة الوقف وتتضمن هذه الموازنة العناصر الآتية:

* **إيرادات الوقف:** النقدية / العينية / المنافع / الأخرى.

* **نفقات الوقف:** وتشمل كل ما ينفق من مصروفات جارية على إدارة شئون الوقف.

* **مصاريف الوقف:** توزيع غلة / عائد / ريع الوقف على الأشخاص والجهات الموقوفة عليهم.

وقد تسفر موازنة الوقف عن عجز يقوم ناظر الوقف بتدبيره مقدماً حسب الأحوال، ولقد أجاز الفقهاء أن يقترض ناظر الوقف إذا كانت هناك إيرادات متوقعة ولكن بموافقة القاضى أو السلطان.

*** – نموذج موازنة الوقف**

ليس هناك نموذج ثابت لشكل موازنة الوقف حيث يتغير حسب طبيعة الأموال أو الأعيان أو المنافع الموقوفة، وكذلك تبعاً لنوع الوقف خيرى أم أهلى (ذرى) ولكن بصفة عامة يجب أن يتضمن معلومات عن العناصر الأربعة المذكورة بعاليه .

وفى الصفحة التالية نموذج مقترح لموازنة الوقف من منظور معاصر.

نموذج موازنة الوقف الخيرى

عن الفترة من .... إلى ....

البيـــان	مبلغ جزئى	مبلغ جزئى	مبلغ كلى
* الفائض المرحل من العام السابق		××	
*- إيرادات الوقف			
- نقدية	××		
- عينية	××		
- أخرى	××		
		×××	
إجمالى الإيرادات المتاحة			×××
*- نفقات الوقف الجارية			
- أجور مرتبات ومهايا	××		
- نفقات صيانة وترميم	××		
- نفقات استبدال واحلال	××		
- نفقات إدارية	××		
		×××	
*- مصارف الوقف حسب حجة الواقف			
- اليتامى والأرامل	××		
- طلاب العلم	××		
- المساجد ودور العبادة	××		
- المرضى	××		
- ماء السبيل	××		
		×××	
إجمالى النفقات والمصارف			×××××
*- الفائض / العجز المتوقع			

*- موازنة بيت المال

ولقد تبين من الدراسات والبحوث فى مجال ديوان بيت المال، أنه كان يعــد لــه موازنة تقديرية عامة تشمل الموازنات التقديرية الفرعية المختلفة، وهــى عبــارة عــن تقدير لموارده ونفقاته خلال فترة زمنية مستقلة يطلق عليها الحول.

وتتضمن هذه الموازنة من ثلاث عناصر رئيسية هى:

١ - عناصر إيرادات بيت المال: ومن أهمها ما يلى:

زكاة المال ، والجزية ، والخراج ، والعشــور ، وخمــس الغنــائم ، والركــاز والأموال التى لا مالك لها من الناس.

٢ - عناصر نفقات بيت المال: ومن أهمها ما يلى:

- مصارف الزكاة.
- رواتب الجند.
- رواتب القضاه والولاة والموظفين.
- نفقات الأسرى وما فى حكمهم.
- نفقات الجيش.
- العطايا والمنح.

٣ - الفائض أو الحاصل النهائى.

ويمثل الفرق بين الإيرادات والنفقات، وفى الغالب يكــون فائضــاً، وإذا أســفر التقديرات عن احتمال وجود عجز فى موازنة بيت المال، فكانت تؤخذ التدابير مقدمــاً لتغطيته من خلال فرض ضريبة على الأغنياء بضوابط شرعية، ويطلــق علــى ذلــك "بسياسة التوظيف المالية" ولا يتسع المقام لتناولها بالتفصيل.

*- نموذج موازنة بيت المال.

كان يعد لبيت المال موازنة يطلق عليها "قائمة الارتفــاع" تتضمــن الإيــرادات والنفقات، ويقوم بإعدادها أمين بيت المال ويسمى "الجهبذ" وكانت هناك مصطلحات مالية معينة ربما تكون غريبة عن المصطلحات المناظرة لها الفكر المالى المعاصر.

وفى الصفحة التالية نموذج للموازنة العامة لبيت المال على منوال ما وجد فى التراث ولكن بمصطلحات معاصرة.

نموذج الموازنة العامة بيت المال

عن الفترة من .... إلى ....

البيـــــان	جزئى	جزئى	كلى
* الحاصل أول الفترة		xxx	
*- الإيرادات التقديرية لبيت المال			
- إيرادات الزكاة.	xx		
- إيرادات الجزية.	xx		
- إيرادات العشور.	xx		
- إيرادات الخراج.	xx		
- إيرادات الخمس (الغنائم).	x		
- إيرادات الكاز والصناع .	x		
- إيرادات أخرى.	x		
		xxxx	
إجمالى الحاصل والإيرادات			xxxx
*- النفقات التقديرية لبيت المال			
- مصارف الزكاة.		xx	
- الرواتب والعطاءات.		xx	
- نفقات الجند والجهاد.		xx	
- نفقات العامة.		xxx	
- نفقات أخرى.		xx	
إجمالى النفقات			xxx
*- الحاصل آخر الفترة			

الفصل الثالث

الموازنات التخطيطية الإستثمارية

تقويم المشروعات الاستثمارية

(دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية)

مقدمة

تعتبر القرارات الاستثمارية من أخطر القرارات الإدارية لأنها تتعلق بفترة زمنية طويلة ربما تمتد إلى سنوات عدة، فهى قرارات تتعلق باستثمار أموال الآن والحصول على عائد فى المستقبل البعيد نسبياً، ومعروف أنه من الصعوبة التنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل على وجه الدقة، ولذلك فأنها قرارات محفوفة بالمخاطر.

ومن أمثلة القرارات الاستثمارية ما يلى:-

- إنشاء مشروعات جديدة يتولد عنها طاقة إنتاجية لم تكن موجودة من قبل.
- إضافات لمشروعات قائمة بغرض زيادة طاقتها الإنتاجية.
- إحلال أو استبدال طاقات إنتاجية قائمة بأخرى متطورة.

وتستخدم الموازنة الرأسمالية أو الموازنة التخطيطية الاستثمارية فى مجال تخطيط وتقويم المشروعات الاستثمارية، ولقد تطورت هذه الموازنة فى الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد استخدام الأساليب الكمية التى ساعدت فى التغلب على معظم المشاكل التى قد تظهر فى هذا الشأن، ومن هذه الأساليب: أساليب بحوث العمليات وأساليب الحاسبات ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات.

كما أن لاستثمار الأموال فى الإسلام ضوابط شرعية يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند إختيار المشروعات الاستثمارية وتقييمها وردت تفصيلاً فى مصادر

الشريعة الإسلامية وتقوم هذه الضوابط على أساس: المشروعية والطيبات وفقه الأولوية ومصالح الطبقات الفقيرة ومصالح الأجيال القادمة والتوازن... ونحو ذلك.

كما تناول علماء الاقتصاد والاستثمار الإسلامى موضوع وسائل واساليب تقويم المشروعات الإستثمارية بشيء من التفصيل فى ضوء ميزان الشريعة الإسلامية ولا سيما ما يرتبط منها بموضوع الفائدة، ووضعوا البديل الإسلامى الحلال، كما طبقت أسس ونماذج تقويم المشروعات الإستثمارية الإسلامية فى الواقع العملى فى العديد من المؤسسات الاقتصادية والمالية الإسلامية المعاصرة وحققت نتائج طيبه.

وتحتاج هذه المفاهيم والأسس والنماذج الإسلامية لتوضيحها لطلاب العلم والباحثين ولرجال الأعمال لكلى ينتفعوا منها فى مجال الفكر والتطبيق المعاصر، وهذا ما سوف نتناوله كذلك فى هذا الفصل.

ويختص هذا الفصل من الكتاب بالقاء الضوء على الموازنات التخطيطية الاستثمارية بصفة عامة وعلى تقويم المشروعات الاستثمارية بصفة خاصة بين الفكر التقليدى الوضعى والفكر الإسلامى، وعرض الأساليب والطرق المحاسبية التى تستخدم فى هذا المحال مع إعطاء نماذج تطبيقية.

ولقد خطط هذا الفصل بحيث يقع فى ثلاث مباحث نظمت كما يلى:

المبحث الأول: الموازنات التخطيطية الإستثمارية ودراسة.

المبحث الثانى: أساليب تقويم المشروعات الاقتصادية.

المبحث الثالث: أسس تقويم المشروعات الإستثمارية فى الفكر الإسلامى.

المبحث الأول

الموازنات التخطيطية الإستثمارية

والإطار العام لدراسة الجدوى الإقتصادية

تمهيد

يختص هذا المبحث بتناول الإطار العام للموازنات التخطيطية الاستثمارية مع التركيز على عناصر دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروعات الإستثمارية ومراحلها وتصميم جداول الموازنات التخطيطية الإستثمارية مع تقديم نموذج توضيحى.

(١-١) – طبيعة وخصائص القرارات الاستثمارية

يقصد بالقرارات الإستثمارية فى هذا المقام بأنها المتعلقة بالاستثمار الرأسمالى طويل الأجل والذى يتولد عنه طاقة إنتاجية جديدة ويمتد إلى آجال طويلة فى المستقبل.

و تتسم القرارات المتعلقة بالإستثمار طويل المدى بالخصائص الآتية:

(١) تمتد أثار القرارات الإستثمارية إلى المستقبل – فمعظم المشروعات الإستثمارية تمتد لفترة طويلة، وحيث أن المستقبل محفوف بعدم التأكد، لذلك فإن نجاح أو فشل مثل هذه القرارات يعتمد أساساً على دقة التنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل وخصوصاً عنصر المبيعات الذى يعتبر حجر الزاوية فى القرار الاستثمارى.

(٢) يتعلق القرار الاستثمارى بالحصول على أصول ثابتة مثل العدد والآلات والتجهيزات، وهناك فترة زمنية بين طلب شراء هذه الأصول وبين استلامها وتشغيلها، وبين الإنتاج وتلبية طلبات العملاء وتحصيل الأموال، ويعتبر توقيت الحصول على تلك الأصول أمراً ذا أهمية، وإن الخطأ فيه يؤدى إلى مشاكل خطيرة، وهذا يتطلب بدوره

الدقة فى التنبؤ بالطاقة الإنتاجية المطلوبة فى المستقبل والطاقة الإضافية المطلوبة، والفترة اللازمة لعملية التوريد، والفترة الزمنية اللازمة للتشغيل.

(٣) تتأثر المشروعات الاستثمارية الجديدة بالتغير المستمر فى تكنولوجيا الأصول الثابتة وتكنولوجيا الإنتاج ونحو ذلك، وهذا بدوره يتطلب الدقة فى التنبؤ بدوره الاختراعات وأثرها على الأصول الثابتة المطلوبة للمشروع الجديد، ويشبه الاستثمار طويل الأجل فى ظل تغيرات سريعة مثل محاولة إصابة هدف ليس فقط غير واضح وإنما يتحرك دائماً بطريقة غير مؤكدة.

(٤) تحتاج القرارات الاستثمارية إلى أموال كبيرة للتمويل، وغالباً تعتمد المنشأة على المصادر الخارجية فى ذلك، وهذا قرار خطير يسبب مخاطر مالية منها ما قد ينتج من احتمال أن تقل الايرادات المتوقعة عن تكلفة رأس المال، ومن هنا يلزم التأكد من اختيار مصدر التمويل المناسب حتى لا يترتب على الخطأ فى ذلك مشاكل، وكذلك التأكد من أن العائد المتوقع من المشروع يفوق تكلفة رأس المال المقترض أو تكلفة الفرصة البديلة.

(٥) تتأثر القرارات الاستثمارية الجديدة بالمنافسة الشديدة وخصوصاً فى حالة الإبتكارات الجديدة والتغير التكنولوجى السريع وهذا يتطلب التنبؤ برد فعل المنافسين.

(٦) يتم تمويل الاستثمار الرأسمالى غالباً من البنوك والقروض بفائدة ثابتة على أمل سداد الأقساط والفوائد من عائد التشغيل، وقد يحدث أن يكون العائد منخفضاً أو يحقق المشروع خسارة فلا تتمكن المنشأة من سداد الالتزامات عليها، وهذا يقود إلى التصفية (تعتبر فوائد القروض والبنوك من الربا المحرم شرعاً).

ولهذه الخصائص وغيرها يجب التخطيط السليم للاستثمارات الرأسمالية، ومن وسائل ذلك الموازنات التخطيطية على النحو الذى سوف نتناوله تفصيلاً فى البنود التالية.

(١-٢) - أغراض الموازنات التخطيطية الاستثمارية

تساعد الموازنة التخطيطية الاستثمارية فى تقويم المشروعات الاستثمارية مالياً حتى يتسنى للإدارة إتخاذ القرار الرشيد والذى يقوم على القاعدة الآتية: " يقبل المشـــروع إذا كان مجموع التدفقات النقدية المتوقعة منه أعلى من تكلفته الأصلية"، وبلغة أخرى يقبـــل المشروع إذا كان يزيد من قيمة حقوق الملكية.

وبلغة الإقتصاد يَحْكم قبول أو رفض مشروع استثمارى معـــين النقطـــة الـــتى تتساوى عندها الايرادات الحدية مع التكلفة الحدية للمشروع، فـــإذا زادت الإيـــرادات الحدية على التكلفة الحدية فإن هذا يعنى إضافة إلى قيمة المنشأة، أمـــا إذا زادت التكلفـــة الحدية على الايرادات الحدية فإن هذا يعنى تخفيض فى قيمة المنشأة، وما دام هـدف الإدارة هو تعظيم قيمة المنشأة، لذلك يجب عليها رفض أى مشروع تزيد تكلفته الحديـــة عـــن ايراداته الحدية.

ويتطلب تطبيق المبدأ السابق من المحاسب الإدارى ما يلى:-

(١) تحديد تكلفة المشروع الأصلية.

(٢) تقدير الايرادات المتوقعة خلال عمر المشروع الانتاجى .

وتساهم الموازنة التخطيطية الاستثمارية فى مد الإدارة بالبيانات والمعلومات المالية التى تساعد فى تحديد المسألتين السابقتين تحت ظروف بديلة مختلفة، محللة على أساس زمنى حتى يتسنى لها اختيار المشروعات الأفضل، أو اتخاذ القرار بقبول أو رفض المشـــروع... وغير ذلك من تلك القرارات على النحو الذى سوف نفصله فيما بعد.

وتعد الموازنة التخطيطية الاستثمارية وفقاً لمنهجين هما:-

***منهج التأكد التام:** حيث يفترض أنه يمكن تقدير التدفقات النقدية المتوقعة من المشـــروعات الاستثمارية بدقة.

***منهج التأكد غير التام:** حيث يسود عنصر عدم التأكد فى تحديد التدفقات النقدية المتوقعة من المشروعات الاستثمارية.

ومن المنظور الإسلامى، يجب إعداد الموازنة فى ظل عدم التأكد التام حيث أن المستقبل غائب الآن، ولا يعلم الغيب إلاّ الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تبارك وتعالى: **"وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لا يَعْلَمُهَا إلاّ هُوَ"** (الأنعام : ٥٩) وقوله عز وجل: **"وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"** (لقمان: ٣٤).

وقبل إعداد الموازنات التخطيطية الاستثمارية يجب أولاً عمل ما يسمى بدراسة الجدوى الاقتصادية، أى تقويم المشروع الإستثمارى وهذا ما سوف نتناوله أولاً.

(١-٣) – عناصر تقويم المشروعات الاستثمارية

يطلق على تقويم المشروعات الاستثمارية فى الوقع العملى اسم "دراسة "جدوى المشروعات الاستثمارية"، وتشمل هذه الدراسة خمس عناصر رئيسية هى:

١ – دراسة فكرة المشروع.

٢ – الدراسة التسويقية لمنتجات المشروع.

٣ – الدراسة الفنية لإنتاج المشروع واحتياجاته.

٤ – الدراسة التمويلية للمشروع.

٥ – دراسة ربحية المشروع.

وفيما يلى مزيد من التفصيل عن كل عنصر من هذه العناصر

أولاً: معلومات عامة أساسية عن فكرة المشروع: وتشمل ما يلى:

١/١ – اسم المشروع.

١/٢– مكان إقامة المشروع. (العنوان).

١/٣ – الكيان القانونى للمشروع (منشأة فردية/شركة أشخاص/شركة مساهمة).

١/٤ – أسماء المؤسسين أو الشركاء أو الملاك.

١/٥ – أغراض المشروع.

١/٦ – مخاطر المشروع.

١/٧ – رأس المال: المصرح به والمصدر والمدفوع.

١/٨ – مصادر التمويل من الغير وتكلفتها.

١/٩ اسم وكيل المؤسسين.

١/١٠ – اسم المحاسب القانونى.

١/١١ – اسم المستشار القانونى.

١/١٢ – اسم البنوك التى سوف يتم التعامل معها.

١/١٣ – أى معلومات عامة تساعد فى دراسة الجدوى الاقتصادية.

ثانياً: الدراسة التسويقية لمنتجات المشروع: وتشمل ما يلى:

٢/١ – مواصفات المنتج أو المنتجات أو الخدمات المزمع تسويقها وأنواعها.

٢/٢ – توصيف السوق الحالية والعوامل المؤثرة على الطلب والعرض.

٢/٣ – دراسة العرض الحالى والمتوقع على المنتج أو الخدمة.

٢/٤ – دراسة الطلب المتوقع على المنتج أو الخدمة.

٢/٥ – دراسة فجوة السوق.

٢/٦ – طبيعة العملاء الذين سوف يشترون المنتجات أو تقدم لهم الخدمات.

٢/٧ – دراسة المنتجات أو الخدمات المنافسة.

٢/٩ – سياسات التسويق المقترحة الداخلية والخارجية.

٢/١٠– سياسات التسعير وتحديد هامش الربحية.

٢/١١– سياسات الترويج والتوزيع والتسعير والدعاية والإعلان.

٢/١٢-الخطة الإعلامية وتكلفتها وبرنامجها.

٢/١٣-سياسات الحكومة وأثرها على المبيعات.

٢/١٤-تقدير المبيعات لمنتجات المشروع.

٢/١٥- أى معلومات تسويقية نافعة لدراسة الجدوى.

ثالثاً: الدراسة الفنية لإنتاج المشروع: وتشمل ما يلى:

٣/١ – تحديد طبيعة الإنتاج وأنواعه.

٣/٢ – تقدير احتياجات المشروع من الخامات الرئيسية والثانوية ومستلزمات التشغيل ومصادر الحصول عليها.

٣/٣ – تقدير احتياجات المشروع من العنصر البشرى من الفئات والتخصصات المختلفة ومصادر الحصول عليها، وتكلفتها.

٣/٤ –تقدير احتياجات المشروع من الآلات والمعدات والماكينات والأدوات وما فى حكم ذلك مما هو لازم فى عمليات التشغيل.

٣/٥ –تقدير احتياجات المشروع من: حقوق المعرفة والامتيازات والتراخيص...

٣/٦ – تقدير احتياجات المشروع من البنية الأساسية: مثل الأراضى والعقارات والمعارض والمرافق والطرق ونحو ذلك ومصادر الحصول عليها.

٣/٧ – إحتياجات المشروع من الخدمات المساعدة.

٣/٨ – أى معلومات أخرى تساعد فى الدراسة الفنية للمشروع.

رابعاً: الدراسة المالية للمشروع: تشمل ما يلى:–

٤/١ – التكلفة الرأسمالية الإنشائية للمشروع

- تكلفة العقارات والمرافق والخدمات وما فى حكم ذلك.
- تكلفة أصول التشغيل: الآلات والمعدات والأدوات و ....
- تكلفة الحصول على الرخص والتصاريح والسجل التجارى والصناعى.

- تكلفة التجارب والأبحاث والدراسات وحقوق المعرفة.
- تكاليف رأسمالية أخرى حسب طبيعة كل مشروع.

٢/٤ – حساب رأس المال العامل للمشروع: لتمويل البنود الآتية:–

- المخزون من قطع الغيار ومستلزمات التشغيل.
- الخامات لبدء التشغيل.
- التكاليف والمصروفات الجارية.
- مدفوعات جارية مختلفة.

٣/٤ – مراحل التمويل وإعداد الموازنة التمويلية: وتشمل:

- خطة وبرنامج التنفيذ.
- التمويل المطلوب لكل مرحلة.
- مصادر التمويل فى كل مرحلة.
- تقدير الفجوة التمويلية.
- مصادر تمويل الفجوة التمويلية.

خامساً: دراسة ربحية المشروع المتوقعة: ويتضمن ذلك ما يلى:–

١/٥ – تقدير إيراد المبيعات من المنتجات خلال الفترات الزمنية (شهرية / ربع سنوية / نصف سنوية / سنوية)

٢/٥ – تقدير تكلفة المبيعات: وتتضمن ما يلى:

أ – تكلفة الخامات ونحوها.

ب – تكلفة العنصر البشرى.

جـ –تكلفة المصروفات الصناعية.

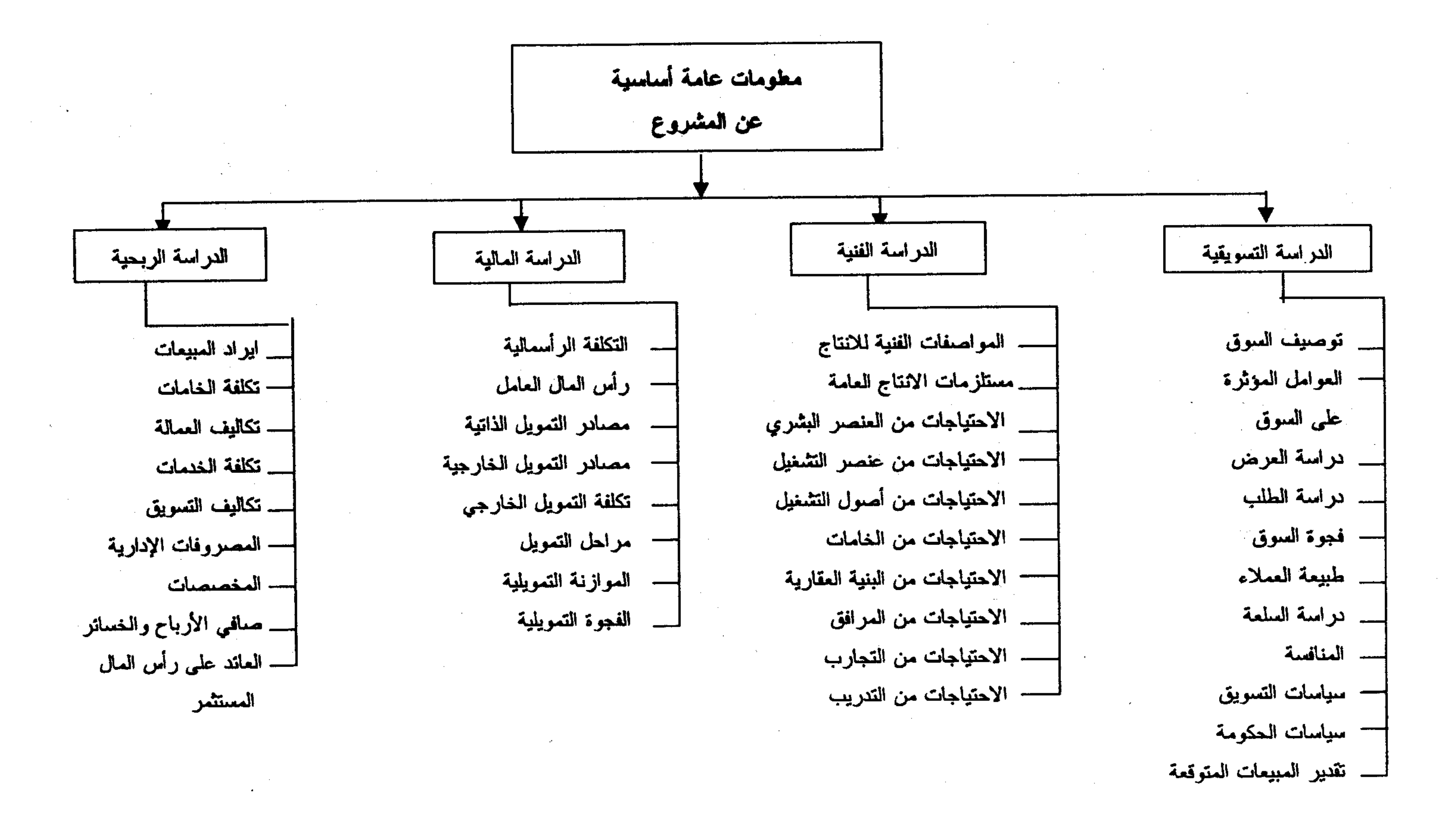
٣/٥ – تقدير تكاليف التسويق المختلفة.

٤/٥ – تقدير المصروفات العمومية والإدارية.

٥/٥ – تقدير صافى الأرباح المتوقعة.

٦/٥ – حساب المعدل على رأس المال المستثمر المتوقع.

ويوجد بالصفحة التالية خريطة بيانية تلخص عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية.



معلومات عامة أساسية
عن المشروع
الدراسة التسويقية
توصيف السوق
العوامل المؤثرة
على السوق
دراسة العرض
دراسة الطلب
فجوة السوق
طبيعة العملاء
دراسة السلعة
المنافسة
سياسات التسويق
سياسات الحكومة
تقدير المبيعات المتوقعة
الدراسة الفنية
المواصفات الفنية للانتاج
مستلزمات الانتاج العامة
الاحتياجات من العنصر البشري
الاحتياجات من عنصر التشغيل
الاحتياجات من أصول التشغيل
الاحتياجات من الخامات
الاحتياجات من البنية العقارية
الاحتياجات من المرافق
الاحتياجات من التجارب
الاحتياجات من التدريب
الدراسة المالية
التكلفة الرأسمالية
رأس المال العامل
مصادر التمويل الذاتية
مصادر التمويل الخارجية
تكلفة التمويل الخارجي
مراحل التمويل
الموازنة التمويلية
الفجوة التمويلية
الدراسة الربحية
ايراد المبيعات
تكلفة الخامات
تكاليف العمالة
تكلفة الخدمات
تكاليف التسويق
المصروفات الإدارية
المخصصات
صافي الأرباح والخسائر
العائد على رأس المال
المستثمر

(١-٤) – مراحل دراسة وتقويم المشروعات الاستثمارية.

تتم دراسة وتقويم المشروعات الاستثمارية بعدة مراحل رئيسية، تتضمن كل مرحلة عدة خطوات تفصيلية، على النحو التالى:

أولاً: مرحلة دراسة الفكرة: وتشمل:-

١/١ – نشأة الفكرة لدى رجل الأعمال.

٢/١ – تجميع معلومات حول الفكرة.

٣/١ – بلورة الفكرة وتحديد الهدف الأساسى منها.

٤/١ – عرض الفكرة على الشركاء المتوقعين أو على المستشارين.

٥/١ – التوصل إلى الفكرة المقبولة والممكنة التنفيذ فى صورة مشروع.

ثانياً: مرحلة دراسة الجدوى المبدئية (الخطوط الأساسية): وتشمل:-

١/٢ – تجميع معلومات عامة حول المشروع اللازم لتنفيذ الفكرة مثل:
الاسم / الغرض / العنوان / المؤسسون / رأس المال / الكيان القانونى / الفروع / المنافذ / ولمن تقدم؟ / المدة الزمنية المطلوبة للإعداد .... ونحو ذلك.

٢/٢ – تجميع معلومات متخصصة حول عناصر المشروع، وتشمل:-

- معلومات تسويقية.
- معلومات فنية.
- معلومات مالية.
- معلومات عن الربح.
- معلومات عن عائد الاستثمار.

٣/٢ – وضع الإطار العام للدراسة المبدئية للجدوى: وتوضيح النتيجة المبدئية:

- هل الدراسة المبدئية مشجعة (مجدية) لتقبل؟
- هل الدراسة المبدئية غير مشجعة لتُرفَض؟

٤/٢ – مناقشة الدراسة المبدئية للجدوى مع الجهة المعنية (الإدارة العليا) على النحو التالى:-

- تقديم الدراسة المبدئية لصاحبها للإطلاع والنظر وإبداء الملاحظات.
- مناقشة الملاحظات والإجابة على الاستفسارات.
- استيفاء المزيد من البيانات والمعلومات.
- وتنتهى هذه المرحلة بأحد الاحتمالات الآتية:-

* رفض الفكرة وعدم الإقبال على تنفيذها لعدم جدواها.
* عدم قبول أو عدم رفض الفكرة ولكن الأمر يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتفكير وتعاد دراستها.
* قبول الفكرة والمضى قُدُماً لإعداد الدراسة.

ثالثاً: مرحلة دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع: وتشمل الخطوات الآتية:-

٣/١ – إعداد الدراسة التسويقية التفصيلية.

٣/٢ – إعداد الدراسة الفنية التفصيلية.

٣/٣ – إعداد الدراسة المالية التفصيلية.

٣/٤ – إعداد دراسة الربحية وحساب العائد على الاستثمار.

٣/٥ – إعداد تقرير دراسة الجدوى الذى يتضمن الرأي الفنى الموضوعى المحايد لتقويم المشروع.

رابعاً: مرحلة التنفيذ:-

تنتهى مهمة فريق إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية وتبدأ مرحلة التنفيذ والتى تتطلب مجموعة من الأعمال اللاحقة للدراسة منها على سبيل المثال:-

٤/١ – إنشاء الكيان القانونى للمشروع إن تطلب الأمر ويشمل ذلك:-

* إبرام العقد (عقد الشركة).
* عمليات الإشهار للحصول على الأوراق الوثوقية.
* عمليات استخراج الرخص المختلفة.

* وضع النظم واللوائح.

٢/٤ – إنشاء (تأجير) مقر المشروع، ويشمل ذلك ما يلى:–

* بناء أو تأجير مقر المشروع.
* تأثيث المقر.
* شراء أصول التشغيل حسب الخطة والبرنامج الزمنى.
* وضع برنامج التسويق.

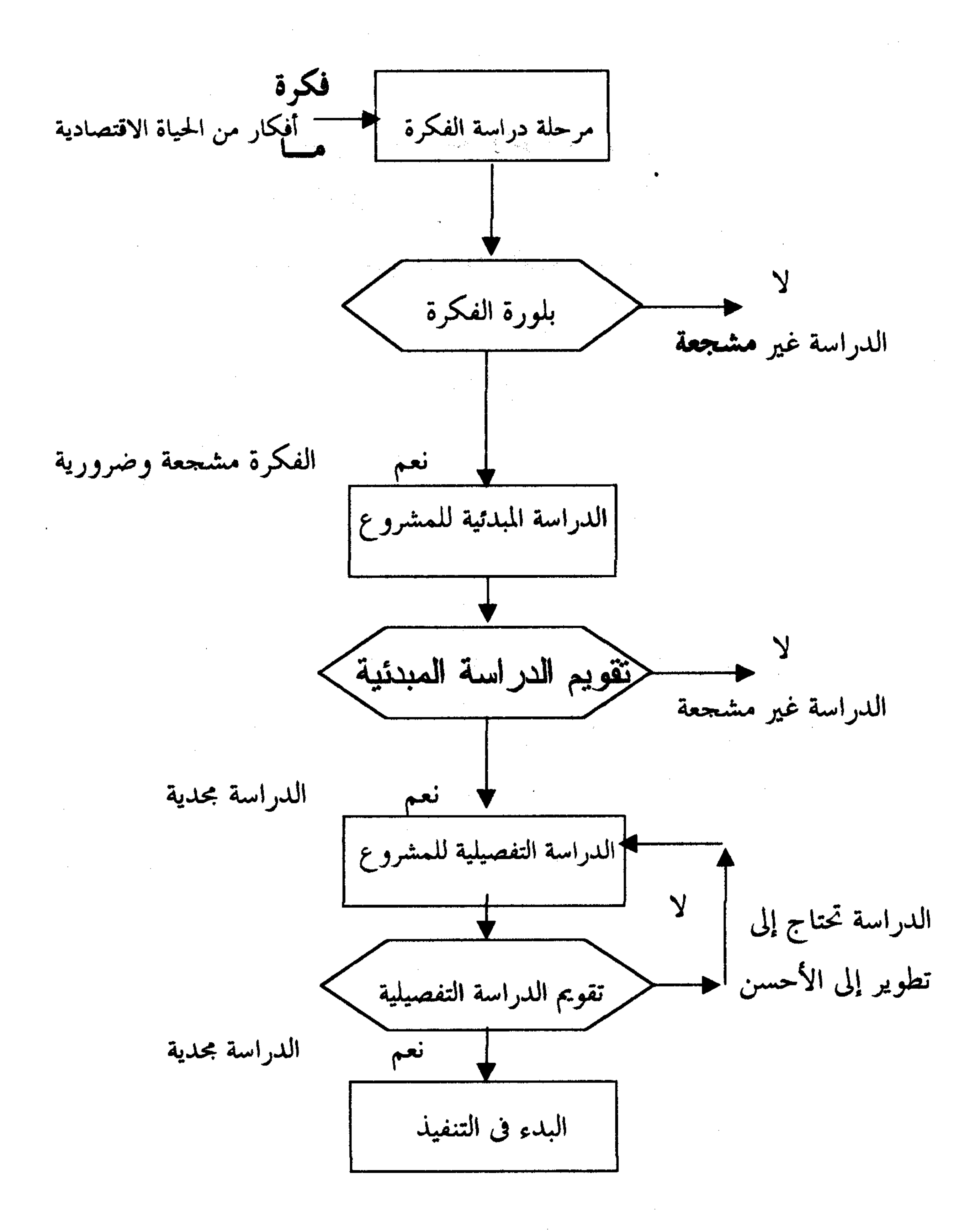
٣/٤ – تشغيل المشروع حسب الأصول الفنية وبدأ عملية الإنتاج والتسويق، ويشمل ذلك ما يلى:–

* شراء الخامات ومستلزمات التشغيل.
* تعيين وتدريب العنصر البشرى.
* إجراء تجارب التشغيل.
* التشغيل الاقتصادى للمشروع.
* بدء التسويق والمبيعات.

٤/٤ – المتابعة والمراقبة وتقويم الأداء والتطوير إلى الأحسن فى ضوء المتغيرات المستجدة المتحركة وفقاً لمبدأ المرونة، وهكذا تدور الدورة.

ويوجد بالصفحة التالية خريطة إجراءات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية.

خريطة مراحل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية



(١-٥) - جداول الموازنات التخطيطية الاستثمارية

بعد إتمام دراسة الجدوى وتقويم المشروعات الاستثمارية من جوانبها المختلفة: التسويقية والانتاجية (الفنية) والمالية والربحية على النحو السابق بيانه تفصيلاً، يقوم المحاسب الادارى بإعداد جداول الموازنات التخطيطية الاستثمارية ومن أهمها ما يلى:-

- جدول التكلفة الانشائية الرأسمالية للمشروع.
- جدول مراحل التمويل الرأسمالى للمشروع ومراحله.
- جدول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع.
- جدول الربحية والعائد على رأس المال المستثمر للمشروع.

وفى الصفحات التالية نماذج لهذه الجداول، وفيما يلى ايضاحات عليها.

(١-٦) - ايضاحات على جدول التكلفة الانشائية الرأسمالية للمشروع جدول رقم (١)

يهدف هذا الجدول إلى تقدير التكلفة الانشائية للمشروع على أنه مشروع جديد، وتتضمن تكلفة الأراضى والمبانى والمرافق والآلات والمعدات والماكينات والعدد والأدوات والأثاث والتركيبات والديكورات والأجهزة الكهربائية ومهمات المكاتب، كما تتضمن كذلك تكلفة التجارب وما قبل التشغيل ومصاريف التأسيس من أتعاب المحامين والمحاسبين والخبراء والاستشاريين.

ويتم الحصول على البيانات الواردة فى هذا الجدول من الدراسات والبحوث وبيوت الخبرة وأهل الاختصاص من كل فيما يخصه ومنهم المهندسون والخبراء والإداريين ورجال الأعمال والمحاسبين ... ونحو ذلك.

وعند تقدير التكلفة الانشائية للمشروع لأبد وأن يؤخذ فى الإعتبار العوامل الآتية:-

- تغير الأسعار خلال مرحلة الإنشاء.
- تغير قيمة العملة خلال مرحلة الإنشاء.
- الاضافات والتوكيلات وما يستوجبها من نفقات إضافية.
- التعديلات فى أغراض المشروع.

جدول رقم (١)
جدول التكلفة الانشائية الرأسمالية للمشروع
مشروع صناعى
(بأرقـــام إفتـــراضية)

م	البيـــــــان	مبلغ جزئي	مبلغ كلي	ايضـــاحـــات
١	تكلفة العقارات			تقدر بمعرفة شركات المقاولات وخبراء
	- أرض	٥٠٠٠٠٠		العقارات
	- بناء	١٢٥٠٠٠٠		
	- مرافق	٢٥٠٠٠٠		
			٢٠٠٠٠٠٠	
٢	تكلفة الآلات والمعدات ...			تقد بمعرفة المهندسين الفنين وبيوت الخبرة
	- آلات	١٣٠٠٠٠٠		
	- ماكينات	٥٠٠٠٠٠		
	- عدد	١٠٠٠٠٠		
	- أجهزة..	١٠٠٠٠٠		
			٢٠٠٠٠٠٠	
٣	تكلفة الأثاث والديكورات ..			تقدر بمعرفة الإدارة وبيوت الخبرة
	- أثاث	٢٠٠٠٠٠		
	- ديكورات	١٥٠٠٠٠		
	- مهمات مكاتب	١٢٠٠٠٠		
	- أخرى	٣٠٠٠٠		
			٥٠٠٠٠٠	
٤	تكلفة التجارب وما قبل التشغيل			تقدر بمعرفة أهل الاختصاص
	- تكلفة حق المعرفة	١٥٠٠٠٠		
	- تكلفة التجارب	٢٠٠٠٠٠		
	- أخرى	٥٠٠٠٠		
			٤٠٠٠٠٠	
٥	مصاريف التأسيس			تقدر بمعرفة وكيل المؤسسين
	- مصاريف اشهار	٥٠٠٠٠		والمحاسبين والاستشاريين
	- أتعاب استشارات	٣٠٠٠٠		
	- أخرى	٢٠٠٠٠		
			١٠٠٠٠٠	
	إجمـــالى التكلفة الانشائية		٥٠٠٠٠٠٠	

جـــدول رقـــم (٢)

جدول مراحل التمويل الرأسمالى للمشروع

خـــلال مراحـــل إنشـــائه

م	بيـــــــان	القيمة الإجمالية للبند	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
			من / / إلى / /	من / / إلى / /	من / / إلى / /	من / / إلى / /
١	تكلفة العقارات	٢٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
٢	تكلفة الآلات والمعدات والماكينات	٢٠٠٠٠٠٠	ـــــ	ـــــ	١٥٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠
٣	تكلفة الأثاث والديكور والأجهزة	٥٠٠٠٠٠	ـــــ	ـــــ	٢٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
٤	تكلفة التجارب	٤٠٠٠٠٠	ـــــ	ـــــ	ـــــ	٤٠٠٠٠٠
٥	مصاريف التأسيس	١٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠		
	الإجمـــــــالى	٥٠٠٠٠٠٠	٥٥٠٠٠٠	١٥٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	١٤٠٠٠٠٠

(١-٧) – ايضاحات على جدول مراحل التمويل الرأسمالى للمشروع جدول رقم (٢)

يهدف هذا الجدول إلى بيان التمويل اللازم لتمويل مراحل التشغيل ومصادره ومن أهم مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية المتعارف عليها ما يلى:

(أ) – **التمويل الذاتى**: هو عبارة عن رأس المال المدفوع من المساهمين عند بداية الانشاء ومن المفضل أن يكون كافيا، ولا يلجأ إلى التمويل الخارجى إلاّ عند الضرورة والتى تقاس بقدرها.

(ب)- **التمويل من الغير**: ومن أهم مصادره ما يلى:-

* التمويل من البنوك بفائدة (تعتبر الفائدة من الربا المحرم شرعاً)
* تمويل من المؤسسات المالية الإسلامية: مضاربة / مشاركة / مرابحة.
* ائتمان من بين الموردين – شراء بالأجل.

ومن المفضل عدم التمويل بفائدة لأنه يسبب العديد من المشكلات الخطيرة حيث أحيانا يصعب سداد أقساط القروض وفوائدها، ويتعطل المشروع.

ويجب أن يربط التمويل بمراحل الانشاء حتى لا يتعطل المال بدون منفعة، وكذلك لا يتعطل العمل فى الانشاء، وهذا يتطلب إعداد جدول يبين مراحل الانشاء وقيمة التمويل اللازم لكل مرحلة، وهذا هو الواضح فى جدول رقم (٢) الوارد فى الصفحة التالية ومنه تستقى المعلومات الآتية:-

- إجمالى التكلفة الانشائية للمشروع مبلغ ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه.
- يتم إنشاء المشروع على أربعة مراحل لكل مرحلة فترة زمنية ويحتاج إلى تمويل حسب الجزء الذى سوف ينفذ منها.
- تحتاج المرحلة الأولى إلى مبلغ ٥٥٠٠٠٠ جنيه لتمويل إنشاء العقارات بمبلغ ٥٠٠٠٠٠ جنيه ولتمويل مصاريف التأسيس بمبلغ ٥٠٠٠٠.
- تحتاج المرحلة الثانية إلى مبلغ ١٥٥٠٠٠٠ لتمويل إستكمال إنشاء العقارات بمبلغ ١٥٠٠٠٠٠ جنيه ولتمويل مصاريف التأسيس بمبلغ ٥٠٠٠٠ جنيه.
- تحتاج المرحلة الثالثة إلى مبلغ ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه لتمويل إستكمال إنشاء العقارات بمبلغ ٣٠٠٠٠٠ جنيه ولتمويل شراء الآلات والمعدات والماكينات بمبلغ ١٥٠٠٠٠٠ جنيه، ولتمويل شراء الاثاث والأجهزة بمبلغ ٢٠٠٠٠٠ جنيه.
- تحتاج المرحلة الرابعة إلى مبلغ ١٤٠٠٠٠٠ جنيه لتمويل إستكمال إنشاء العقارات بمبلغ ٢٠٠٠٠٠ جنيه ولتمويل إستكمال شراء الآلات والمعدات والماكينات بمبلغ ٥٠٠٠٠٠ جنيه، ولتمويل إستكمال شراء الاثاث والأجهزة بمبلغ ٣٠٠٠٠٠ جنيه ولتمويل التجارب بمبلغ ٤٠٠٠٠٠ جنيه.

-لقد افترضنا فى هذا النموذج التطبيقى أن المشروع سوف يمول ذاتياً..

(١ ــ ٨) – ايضاحات على جدول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة جدول رقم (٣)

يهدف هذا الجدول إلى بيان تقديرات التدفقات النقدية الداخلــة والخارجــة خلال فترة زمنية معينة، لتساعد فى اتخاذ القرار بقبول أو رفض المشروع ولمتابعة هذه التدفقات خلال عمره.

* – وتتضمن التدفقات النقدية الداخلة فى إيراد المبيعات وايرادات بيع المخلفات ومـا فى حكمها، وإيرادات الأوراق المالية إن وجدت، وإيرادات الودائع لدى المصــارف إن وجدت، ولقد ظهرت بالجدول، ويلاحظ أنها تنمو بتطور الإنتاج والتسويق.

* – وتتضمن التدفقات النقدية الخارجة فى التكاليف والمصاريف الجارية ومن أهــم بنودها:

– تكلفة التشغيل من خامات وأجور مصاريف صناعية.
– تكلفة التسويق والمبيعات.
– المصاريف العمومية والإدارية.
– مصاريف أخرى.

ويجب أن تحلل التدفقات النقدية الخارجة حسب علاقتــها بحجــم الإنتــاج والمبيعات، فمنها الثابت ومنها المتغير ومنها ما بين هذا وذاك.

* – تحسب صافى التدفقات النقدية بالفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجــة ولقد ظهرت بالجدول تحت بند (٣)، ففى السنة الأولى كانت عجــزاً قــدره (١٠٠٠٠٠ جنيه)، ثم بدأ الفائض من السنة الثانية .. وهكذا.

* – لقد افترضنا أن هذا المشروع معفى من الضرائب على الدخل.

* – بلغ متجمع صافى التدفقات النقدية الموجبة حتى نهاية الســنة الخامســة مبلــغ ٢٤٥٠٠٠٠ جنيه.

* – يمكن إعادة تصوير هذا الجدول مرة أخرى على أساس القيمة الحالية للتدفقــات النقدية الداخلة والخارجة بالاستعانة بالجداول المالية.

جـــدول رقـــم (٣)

جدول التدفقات النقدية الداخلة والخارجة

البيـــــان	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة		السنة الخامسة	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى
١-التدفقات النقدية الداخلة										
- ايراد المبيعات	٢٠٠٠٠٠٠		٢٥٠٠٠٠٠		٣٢٠٠٠٠٠		٣٢٥٠٠٠٠		٤٠٠٠٠٠٠	
- ايرادات أخرى	—	٢٠٠٠٠٠٠	—	٢٥٠٠٠٠٠	—	٣٢٠٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠	٤٣٥٠٠٠٠
٢-التدفقات النقدية الخارجة										
- تكلفة التشغيل	١٤٠٠٠٠٠		١٦٥٠٠٠٠		١٨٠٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠٠		٢١٠٠٠٠٠	
- تكلفة التسويق	٤٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠		٥٥٠٠٠٠		٦٠٠٠٠٠	
- المصاريف الإدارية	٢٠٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠		٢٢٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠		٢٥٠٠٠٠	
- مصاريف أخرى	١٠٠٠٠٠		١٠٠٠٠٠		١٨٠٠٠٠		١٠٠٠٠٠		٢٥٠٠٠٠	
		٢١٠٠٠٠٠		٢٤٥٠٠٠٠		٢٦٠٠٠٠٠		٢٨٥٠٠٠٠		٣٢٠٠٠٠٠
٣- صافى التدفقات النقدية		(١٠٠٠٠٠)		٥٠٠٠٠		٦٠٠٠٠٠		٧٥٠٠٠٠		١١٥٠٠٠٠
٤- يطرح الضرائب		إعفاء		إعفاء		إعفاء		إعفاء		إعفاء
٥- صافى التدفقات النقدية		١٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠		٦٠٠٠٠٠		٧٥٠٠٠٠		
القابلة للتوزيع		عجز		فائض		فائض		فائض		فائض
٦- متجمع صافى التدفقات النقدية		(١٠٠٠٠٠)		٥٠٠٠٠		٥٥٠٠٠٠		١٣٠٠٠٠٠		٢٤٥٠٠٠٠

جـــدول رقـــم (٤)

جدول الربحية والعائد على رأس المال المستثمر

عن الفترة من / / إلى / /

البيـــان	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة		السنة الرابعة		السنة الخامسة	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى
١-الايرادات		٢٠٠٠٠٠٠		٢٥٠٠٠٠٠		٣٢٠٠٠٠		٣٦٠٠٠٠٠		٤٣٥٠٠٠٠
٢-تكلفة المبيعات والمصروفات المختلفة		٢١٠٠٠٠٠		٢٤٥٠٠٠٠		٢٨٠٠٠٠		٢٨٥٠٠٠٠		٣٢٠٠٠٠٠
٣- صافى الربح		(١٠٠٠٠٠)		٥٠٠٠٠		٦٠٠٠٠٠		٧٥٠٠٠٠		١١٥٠٠٠٠
٤- رأس المال المستثمر		٥٠٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠٠		٦٠٠٠٠٠		٧٥٠٠٠٠		١١٥٠٠٠٠
٥- معدل العائد على رأس المال المستثمر		(%)		١ %		١٢ %		١٥ %		٢٣ %
متوسط العائد على رأس المال المستثمر خلال الخمس سنوات (-٢% + ١% + ١٢% + ١٥% + ٢٣%) ÷ ٥ = ٩,٨ %										

الفصل الثالث

الموازنات التخطيطية الإستثمارية

تقويم المشروعات الاستثمارية

(دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية)

مقدمة

تعتبر القرارات الاستثمارية من أخطر القرارات الإدارية لأنها تتعلق بفترة زمنية طويلة ربما تمتد إلى سنوات عدة، فهى قرارات تتعلق باستثمار أموال الآن والحصول على عائد فى المستقبل البعيد نسبياً، ومعروف أنه من الصعوبة التنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل على وجه الدقة، ولذلك فأنها قرارات محفوفة بالمخاطر.

ومن أمثلة القرارات الاستثمارية ما يلى:-

- إنشاء مشروعات جديدة يتولد عنها طاقة إنتاجية لم تكن موجودة من قبل.
- إضافات لمشروعات قائمة بغرض زيادة طاقتها الإنتاجية.
- إحلال أو استبدال طاقات إنتاجية قائمة بأخرى متطورة.

وتستخدم الموازنة الرأسمالية أو الموازنة التخطيطية الاستثمارية فى مجال تخطيط وتقويم المشروعات الاستثمارية، ولقد تطورت هذه الموازنة فى الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد استخدام الأساليب الكمية التى ساعدت فى التغلب على معظم المشاكل التى قد تظهر فى هذا الشأن، ومن هذه الأساليب: أساليب بحوث العمليات وأساليب الحاسبات ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات.

كما أن لاستثمار الأموال فى الإسلام ضوابط شرعية يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند إختيار المشروعات الاستثمارية وتقييمها وردت تفصيلاً فى مصادر

المبحث الثانى

أساليب تقويم المشروعات الاستثمارية

فى المناهج الوضعية

تمهيد

يتم إتخاذ القرار الإدارى المتعلق بقبول أو رفض مشروع استثمارى معين أو الإختيار من بين مجموعة من المشروعات البديلة باستخدام مجموعة من الأساليب، يمكن تبويبها فى ثلاث مجموعات رئيسية هى:

أ – الأساليب الحكمية (التقديرية).

ب–الأساليب المالية والمحاسبية.

جـ–الأساليب الكمية (أساليب بحوث العمليات).

ويختص هذا المبحث بإعطاء نبذة مختصرة عن كل منهما:

(٢–١): الأساليب الحكمية (التقديرية) فى تقويم المشروعات الاستثمارية.

تعتمد هذه الأساليب على التخمين والبصيرة والادراك، وعلى معلومات مستمدة من حالات مماثلة تمت فى الماضى، أو على معلومات مستمدة من شركات مماثلة تعمل فى نفس البلد أو فى بلاد أجنبية، فعلى سبيل المثال يقوم مدير المشروعات أو صاحب المشروع بقبول مشروع استثمارى معين لأنه كان فى الماضى لديه مشروع مثله ناجح حقق للشركة أرباحاً، أو أن هناك شركة مماثلة تعمل فى نفس المجال سواء فى الداخل أو فى الخارج ولقد حققت أرباحاً كبيرة، وهذا ما يطلق عليه عملية المجاراة أو المحاكاة.

ويشوب هذه الأساليب العيوب الآتية:–

١ – إختلاف ظروف الماضى عن الحاضر وعن المستقبل، واختلاف ظروف كل شركة عن الأخرى.

٢ – يتأثر القرار الاستثمارى بالعواطف والنوازع الشخصية لصانع القرار الإدارى.

٣ – لا تساعد هذه الأساليب في المقارنة بين المشروعات الاستثمارية البديلة.

٤ – لا تمكن هذه الأساليب من التنبؤ بالمستقبل وقياس ربحية المشروعات الاستثمارية عند الإحتمالات والظروف المختلفة.

(٢-٢) – الأساليب المالية والمحاسبة فى تقويم المشروعات الاستثمارية.

تقوم الأساليب المالية والمحاسبية على أساس مقارنة صافى التدفقات النقدية المتوقعة من المشروع الاستثمارى بتكلفته الأصلية، أو مقارنة معدل العائد على الاستثمار الجديد بتكلفة رأس المال المستثمر، ويقبل المشروع الاستثمارى عندما تزيد التدفقات النقدية المتوقعة عن التكلفة الأصلية، أو عندما يفوق معدل العائد على الاستثمار عن تكلفة رأس المال، ويتطلب تطبيق هذه الطرق الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:-

١ – تقدير قيمة الاستثمار الأصلى.

٢ – تقدير التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة.

٣ – تقدير التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة.

٤ – تحديد تكلفة رأس المال المستثمر أو تكلفة الفرصة البديلة.

٥ – تقدير عمر المشروع الانتاجى.

٦ – معدل التغير فى قيمة العملة.

٧ – معدل الضرائب على الأرباح (ضرائب الدخل).

٨ – تقدير نسبة المخاطر فى تقدير التدفقات النقدية.

٩ – المجالات البديلة لاستثمار المال.

ومن أهم الاساليب المالية والمحاسبية التى يمكن تطبيقها فى هذا المجال ما يلى:-

١ – طريقة فترة الاسترداد.

٢ – طريقة عائد الاستثمار.

٣ – طريق صافى القيمة الحالية.

٤ – طريقة معدل العائد الداخلى.

٥ – طريقة دليل الربحية المخصوم.

وفيما يلى نبذة سريعة عن كل طريقة باستخدام حالات تطبيقية

*** طريقة فترة الاسترداد:**

نموذج تطبيقى لطريقة فترة الاسترداد.

تقوم هذه الطريقة على فكرة قبول المشروع الذى تسترد فيه التكلفة الاستثمارية فى أقل وقت ممكن، فلو فرض أن شركة الهدى النبوى للصناعات الكهربائية تفكر فى القيام بأحدى مشروعين إستماريين هما: الهدى والتقى، ويتطلب كل منهما إستثمار مبلغ ١٠٠٠٠ ج. وقد أمكن تقدير صافى التدفقات النقدية لكل منهما على النحو التالى:-

العام	مشروع الهدى		مشروع التقى	
(١)	٤٠٠٠ جنيه		١٠٠٠ جنيه	
(٢)	٣٠٠٠ جنيه		٢٠٠٠ جنيه	
(٣)	٣٠٠٠ جنيه		٣٠٠٠ جنيه	
	←	١٠٠٠٠		
(٤)	١٠٠٠ جنيه		٤٠٠٠ جنيه	
		←		١٠٠٠٠
(٥)	ـــــ		٥٠٠٠ جنيه	

يتبين من الأرقام السابقة أن:

- طول فترة الاسترداد للمشروع الأول هى ٣ سنوات.
- طول فترة الاسترداد للمشروع الثانى هى ٤ سنوات.

وفى ضوء ذلك سوف تقبل الشركة المشروع الأول لأن فترة استرداده أقل من المشروع الثانى.

وتتميز طريقة الاسترداد بالبساطة ولكن يشوها العيوب الآتية:-

(١) تتجاهل الطريقة التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد، والمعروف أن هناك أنواعاً معينة من المشروع الاستثمارية لا تؤتى بتدفقات نقدية إلاّ بعد فترة طويلة.

(٢) لا تأخذ فى الحساب التغير فى القيمة النقدية فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا مشروعين استثماريين وقد تعادلت فترة الاسترداد لهما على النحو التالى:

العام	مشروع (أ)	مشروع (ب)
(١)	٢٠٠٠	١٠٠٠
(٢)	١٠٠٠	٢٠٠٠
(٣)	١٠٠٠	١٠٠٠

فلا توضح الطريقة أى المشروعين أفضل، أمّا إذا أخذنا فى الاعتبار التغير فى القيمة النقدية فسوف يفضل المشروع (أ) على المشروع (ب).

(٣) لا تأخذ الطريقة فى الحسبان تكلفة رأس المال المستثمر (أى تكلفة الفرصة البديلة).

(٤) لا تأخذ الطريقة فى الحسبان مخاطر الخطأ فى تقدير التدفقات النقدية.

(٢-٤) - طريقة العائد على متوسط الاستثمار

تقوم هذه الطريقة على أساس حساب نسبة متوسط عائد المشروع (بعد طرح الضرائب) إلى تكلفة الاستثمار خلال حياة عمر الأصل، ويقصد بالعائد فى هذا المقام هو صافى التدفقات النقدية.

فاو فرض أن تكلفة مشروع معين بلغ ١٠٠٠٠ ج، ويقدر متوسط ربح هذا المشروع بعد طرح الضرائب ١٥٠٠ ج سنوياً.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يحسب العائد على الاستثمار كما يلى:

- معدل العائد على المشروع= $\frac{١٥٠٠}{١٠٠٠٠}$ × ١٠٠ = ١٥ %

- معدل عائد الاستثمار البديل = ١٧ %

وتأسيساً على ما سبق يرفض المشروع لأن عائد الاستثمار البديل أعلى من عائد المشروع المقترح. ويشوب هذه الطريقة نفس عيوب الطريقة السابقة.

(٢-٥) - طريقة صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية.

تقوم هذه الطريقة على أساس أن قيمة الجنيه فى الوقت الحاضر أكبر من قيمته فى المستقبل بسبب تغير قيمة النقد وبسبب أنه كان من الممكن إستثماره بمعدل فائدة، وعليه

فإنه يجب إيجاد القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية وقت الاستثمار ومقارنتها بتكلفة الاستثمار، فإذا كانت أقل يرفض المشروع، وفى حالة وجود مشروعين متنافسين يتم إختيار المشروع الذى صافى قيمته الحالية الموجبة الأعلى.

فبالإضافة إلى أرقام النموذج التطبيقى السابق أمكن الحصول على المعلومات الآتية:

١ – معدل الفائدة ١٠٪ (تعتبر الفائدة من الربا المحرم شرعاً)

٢ – القيمة الحالية ل ١ ج بمعدل ١٠٪ هى كما يلى:

العام	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
القيمة الحالية	٠,٩١	٠,٨٣	٠,٧٥	٠٦٨	٠,٦٢

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة، تحسب القيمة الحالية على النحو الوارد بالجدول التالى:

جدول القيمة الحالية للمشروعات الاستثمارية

العام	القيمة الحالية ل ١ ج ١٠٪	مشروع الهدى		مشروع التقى	
		التدفقات النقدية	القيمة التدفقات النقدية	التدفقات النقدية	القيمة الحالية التدفقات النقدية
١	٠,٩١	٤٠٠٠	٣٦٤٠	١٠٠٠	٩٩٠
٢	٠,٨٣	٣٠٠٠	٢٤٩٠	٢٠٠٠	١٦٦٠
٣	٠,٧٥	٣٠٠٠	٢٢٥٠	٣٠٠٠	٢٢٥٠
٤	٠,٦٨	١٠٠٠	٧٨٠	٤٠٠٠	٢٧٢٠
٥	٠,٦٢	ــــ	ــــ	٥٠٠٠	٣١٠٠
			٩٠٦٠		١٠٦٤٠

يتضح من الجدول السابق ما يلى:

١ – أن مشروع الهدى مرفوض لأن القيمة الحالية للتدفقات النقدية أقل من التكلفة الأصلية للمشروع وهى ١٠٠٠٠ ج أى أن صافى القيمة الحالية سالب .

صافى القيمة الحالية = ٩٠٦٠ – ١٠٠٠٠ = –٩٤٠ ج.

٢ – يقبل مشروع التقى لأن صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية موجب

= ١٠٦٤٠ – ١٠٠٠٠ = ٦٤٠ ج.

يتضح من التحليل السابق أن طريقة صافى القيمة الحالية أفضل من الطرق السابقة حيث تأخذ فى الإعتبار التغيرات فى قيمة النقد، إلاّ أن هناك مشاكل قد تظهر عند التطبيق ومن أهمها صعوبة التنبؤ بالتدفقات النقدية المتوقعة، وصعوبة تحديد معدل الخصم، وصعوبة ظهور تدفقات نقدية سالبة خلال حياة الأصل .. وغير ذلك من المشاكل.

ويمكن حساب صافى القيمة الحالية رياضياً باستخدام المعادلة الآتية:

حيث أن:

$$\text{ق ح} = \text{ن} = \frac{\text{ن}}{(\text{١}+\text{ف})^{\text{ن}}}$$

$$\text{ص ق ح} = \text{ق ح} - \text{ك}$$

ق = القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال عمر المشروع.

ن = العمر الانتاجى المتوقع للمشروع.

مج = مجموع التدفقات النقدية خلال عمر المشروع.

ف = معدل الخصم أو الفائدة أو التكلفة الحدية للأموال.

ص ق ح = صافى القيمة الحالية.

ك = التكلفة المبدئية الاستثمارية للمشروع.

(٢-٦) - طريقة معدل العائد الداخلى

يقصد بمعدل العائد الداخلى بأنه سعر الفائدة الذى تتساوى عنده القيمة الحالية (ق ح) للتدفقات النقدية المتوقعة فى المستقبل من مشروع معين مع تكلفته المبدئية الاستثمارية (ك).

ويتم تقويم المشروعات الاستثمارية باستخدام هذه الطريقة عن طريق مقارنة معدل العائد الداخلى المتوقع من المشروع بمعدل التكلفة الحدية للأموال المستثمرة فى هذا المشروع، وتطبق القاعدة الآتية:

* يُقبل المشروع إذا كان معدل العائد الداخلى أعلى من معدل التكلفة الحدية للأموال.
* يُرفض المشروع إذا كان معدل العائد الداخلى أقل من معدل التكلفة الحدية للأموال.

ولحساب هذا المعدل يُتبع نظام المحاولة والخطأ بإستخدام المعادلة السابقة وذلك باستخدام أسعار خصم مختلفة حتى نصل إلى السعر الذى عنده تكون القيمة الحالية مساوية أو قريبة من تكلفته المبدئية.

(٢-٧) - طريقة دليل الربحية المخصوم.

يقصد بدليل الربحية المخصوم بأنه معدل العائد المستهدف الذى يرغب تحقيقه مستقبلاً باستخدام معدل خصم لحساب القيمة الحالية بما يحقق عائد مُرضى لأصحاب الأموال. وتعتبر هذه الطريقة امتداداً للطرق السابقة، حيث يتم إختيار المشروع صاحب أعلى دليل ربحية ولا تتجاوز تكلفته الاستثمارية مبلغاً محدداً.

وتستخدم هذه الطريقة فى ترتيب المشروعات وفى حالة أن تتضمن التدفقات النقدية مبالغ نقدية موجبة وسالبة.

(٢-٨) - الأساليب الكمية فى تقويم المشروعات الاستثمارية

لقد وجهت الأبحاث والدراسات فى الآونة الأخيرة نحو إستخدام الأساليب الكمية (أساليب بحوث العمليات) فى مجال تقويم المشروعات الاستثمارية ولا سيما فى ظل ظروف عدم التأكد وفى حالة المشروعات الكبيرة، ومن أهم الأساليب الكمية التى طبقت ما يلى:

١ - إستخدام أساليب التنبؤ الاحصائى فى التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة.

٢ - إستخدام أساليب الاحتمالات فى تقويم المشروعات الإستثمارية فى ظل ظروف عدم التأكد.

٣ - إستخدام البرامج الخطية فى تقويم المشروعات الإستثمارية.

٤ - إستخدام أساليب نظرية النظم فى تقويم المشروعات الإستثمارية تحت ظروف بديلة مختلفة.

٥ - إستخدام شجرة القرارات فى تقويم المشروعات الإستثمارية .

٦ - إستخدام أساليب تحليل الحساسية.

٧ - إستخدام أساليب المحاكاة.

وسوف نتناول بعض هذه الأساليب فى الفصل الخامس من هذا الكتاب إن شاء الله تبارك تعالى.

المبحث الثالث

تقويم المشروعات الاستثمارية فى المنهج الإسلامى

تمهيد

لقد تبين من دراسة الجهود التى بذلت فى تقويم المشروعات الاستثمارية أنها تقـــوم على أساس نظام الفائدة ومنهج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة والتى تحسب أيضـاً على أساس معدل الفائدة، كما تقوم على أساس الربحية المادية وتجاهل الجوانب الشـــرعية والأخلاقية والاجتماعية والإنسانية للمشروعات الإستثمارية، وحيث أن الاسلام يرفـــض تماماً الفائدة الربوية ويشترط الشرعية لأى مشروع إستثمارى، كما أنه يهتم بـــالجوانب الإيمانية والأخلاقية والاجتماعية للاستثمار، لذلك لا تتناسب المناهج الوضعية لاســتثمار المال مع الفكر الإسلامى، ولأبد وأن يكون هناك منهج إسلامى لدراسة جدوى وتقـــويم المشروعات الاستثمارية يقوم على قيم ومعايير إسلامية.

ومما يرفع هذه الأهمية إلى مرتبة الضرورة الحتمية هو إنشاء العديد من المؤســسات الاقتصادية التى تسعى لتطبيق أحكام وقواعد الشريعة الإسلامية، مثل المصارف الإسلامية، وهيئات ومؤسسات التأمين الإسلامى، وشركات الاستثمار والتى تقوم بتوظيف أمـــوال المسلمين، وهذه المؤسسات فى أشد الحاجة إلى أسس ومعايير ونماذج تساعدها فى دراســة جدوى وتقويم المشروعات الإستثمارية من منظور إسلامى وكان هذا من أهم المنطلقــات لتناول هذا الموضوع بالدراسة والبحث فى هذا المبحث.

(٣-١) – الحاجة إلى دراسة جدوى وتقويم المشروعات الاستثمارية مـــن منظور إسلامى:

هناك ضرورة شرعية وحاجة مالية لدراسة جدوى وتقويم المشروعات الاســـتثمارية من منظور إسلامى لأن ذلك يحقق العديد من المقاصد، من أهمها ما يلى:-

١ – يعتبر وضع نموذج إسلامى لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية من بين الأدلة التى تُبرز شمولية الإسلام وأنه نظام شامل لكل نواحى الحياة، وبيان خطأ من يعتقد جهلاً أن الإسلام نظام عبادات ولا دخل له بحلبة الحياة.

٢ – إن استنباط القيم والمعايير الإسلامية لدراسة الجدوى الاقتصادية وصياغتها فى نموذج للموازنة التخطيطية الاستثمارية يُبرز فاعلية المدرسة الإقتصادية الإسلامية، ويبين ما تتسم به من خصائص تُميزها عن المدارس الوضعية سواء أكانت اشتراكية أو رأسمالية، وهذا أمر أصبح ضرورياً ولا سيما بعد فشل تلك المدارس فى حل مشاكل البشرية.

٣ – تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية الإسلامية فى مجال دراسة وتقويم المشروعات الاستثمارية التى تتدم لها وتقييمها على أساس المفاهيم والأسس الإسلامية، وبذلك تجنبها الشبهات والإفتراءات التى قد توجه إليها.

٤ – تساعد هذه الدراسة فى تطوير الدراسات والبحوث والمناهج فى المعاهد والمؤسسات التعليمية فى البلاد الإسلامية بما يتفق مع قيم وسلوكيات المسلمين وتخريج أجيال لديها معرفة شاملة عن الفكر الاقتصادى الإسلامى وتطبيقاته.

وتخضع دراسة جدوى وتقويم المشروعات الاستثمارية من منظور إسلامى لمجموعة من الضوابط الشرعية، ويتم إختيار المشروعات وفقاً لمجموعة من المعايير الإسلامية على النحو الذى نبينه فى البنود التالية.

(٣-٣) – الضوابط الشرعية لإختيار المشروعات الاستثمارية.

يحكم إستثمار الأموال فى الإسلام مجموعة من الضوابط والتى يجب الالتزام بها، وهذه الضوابط مستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية، وتتسم بالثبات والواقعية والموضوعية والشمولية والتوازن والتحفيز، كما أنها تقوم على القيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة.

ومن أهم هذه الضوابط ما يلى:–

١ – **المشروعية:** ويقصد بذلك أن يكون مجال الاستثمار مشروعاً لا يتعارض مع نص صريح فى القرآن الكريم أو السنة النبوية أو إجتهاد فقهاء المسلمين الثقات، ويذكر مع المشروعية القاعدة الشرعية التى تقضى: بأن الأصل فى المعاملات الحل والاباحة ما لم يرد بشأنه نص صريح بالتحريم.

٢ – **الأولويات الإسلامية:** يلزم عند ترتيب المشروعات الاستثمارية بعد الإجازة الشرعية أن يكون مجالها الطيبات، وهو الالتزام بسلم الأولويات الإسلامية وهى الضروريات فالحاجيات فالتحسينيات، ولقد أوضح الإمام الشاطبى فى " كتابه الموافقات فى أصول الأحكام" ، أن الضروريات هى الأشياء والمصالح التى لا تستقيم حياة الناس بدونها، والا اختل نظام حياتهم والحاجيات هى ما يحتاجه الناس للتوسعة والتيسير ورفع المشقة، أما التحسينات فهى الأشياء والأمور التى تُسهل الحياة وتُحسنها، ولقد حرمت الشريعة الإسلامية المشروعات الترفية.

٣ – **المحافظة على الأموال:** الاستثمار الإسلامى يقوم على التقليب والمخاطرة، ويجب أن يكون هناك توازناً بين نسبة المخاطر والأغراض الاستثمارية ومنها الربحية، فلا يجب الدخول فى مخاطر غير مجدية والتى تؤدى إلى هلاك المال، ومن ناحية أخرى يجب اتخاذ التدابير المختلفة للمحافظة على المال من السرقة والابتزاز وأكله بالباطل، ولقد أشار القرآن الى ذلك بقول الله تعالى: "**يا أيها الذين آمنو لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجار عن تراض١ منكم** ...." (النساء: ٢٩) ولقد ورد فى تفسير هذه الآية أن من أساليب أكل المال بالباطل هى الغش والرشوة والقمار والاحتكار، وصور البيوع المحرمة ... ، كما قال الله تبارك وتعالى: "**ولا تأكلو أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون** " (البقرة: ١٨٨).

٤ – **تنمية المال:** ويقصد بذلك إختيار المشروعات الإستثمارية التى تحقق عائداً اقتصادياً مقبولاً بجانب العوائد الاجتماعية والسياسة، وعدم إكتناز المال وحبسه عن وظيفته التى

خلقها الله له، وفى هذا الصدد ينهانا الله عن الاكتناز ويحثنا على استثمار المال فيقول عز وجل: **"والذين يكنزون الذهبوالفضة ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم** ." إلى آخر الآية (التوبة: ٣٤)، ويحذرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم من عدم تنمية المال، فيقول: **"إستثمروا أموالكم حق لا تأكلها الصدقة"**.

فبذلك يتعين على المؤسسات حُسن اختيار المشروعات الإستثمارية التى تحقق ربحاً حتى يمكن توزيع جزءًا منه على أصحابه لأن فى ذلك تشجيعاً لهم على عملية الاستثمار وبذلك يتحقق الخير للمجتمع الإسلامى.

٥ – **التنوع**: ويقصد بذلك توجيه الأموال المتاحة للإستثمارات إلى عدة مشروعات مع الأخذ فى الاعتبار التنوع الزمنى والتنوع الجغرافى وتنوع صيغ الإستثمار حتى يعم الخير على الجميع كما أن فى ذلك تقليل للمخاطر وينمى العوائد، ويحقق التنمية الشاملة للمجتمع الإسلامى.

ويجب على المنشآت الإسلامية أن تكون لديها خطة استثمارية معدة على أسس التنوع طبقاً لمعايير فنية بحيث لا تتركز الاستثمارات فى مكان وتترك آخرا أو تركز على صيغة إستثمارية وتُهمل الصيغ الأخرى.

٦ – **التوازن**: ويقصد به التوازن عند توجيه الاستثمارات بين العائد الاجتماعى والعائد الاقتصادى، وبين الاستثمارات قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة، وبين مصالح الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة، وكذلك التوازن بين صيغ الاستثمار ومجالاته، وهذا الضابط يساهم فى تحقيق ضابط المحافظة على المال وتنميته ويقلل من المخاطر.

٧ – **ربط الكسب بالجهد وبالمخاطرة**: يقوم الاستثمار الإسلامى على أساس المشاركة والتفاعل بين العمل (الجهد البشرى) وبين رأس المال، ولكل نصيب من الكسب بقدر الجهد المبذول، فلا كسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب، والغاية من هذا التحفيز على العمل والعطاء وتنمية الأداء وتحسينه، كما أن هناك علاقة سببية مباشرة بين مقدار الكسب وما يتعرض له الاستثمار من مخاطر فكلما زادت المخاطر كلما طلب

أصحاب المشروعات ربحية عالية، وفى هذا الصدد يقول القرطبى: (إن التجارة هى الشراء والبيع وهى نوعان: تقليب فى الحضر من غير نقله ولا سفر وهذا تربص واحتكار قد رغب عنه أولوا الاقدار وزهد عنه ذوى الأخطار، والثانى تقليب المال بالأسفار ونقله الى الأمصار وهذا أليق بأهل المرؤة وأعم جدوى ومنفعة غير أنه أكثر خطراً وأعظم غرراً).

٨ — **توزيع عوائد الاستثمارات على أساس الغنم بالغرم:** حيث يتم توزيع عوائد الاستثمارات على أطراف العملية الاستثمارية على أساس: بقدر ما يغنم صاحب المال من أرباح ومزايا فى حالات الرواج واليسر، بقدر ما يجب أن يتحمل من خسائر فى حالات الكساد والعسر، فلا ربح إلاّ اذا تحمل مخاطر الخسارة، وهذا يخالف النظام الربوى الذى يضمن فائدة دائمة لرأس المال بصرف النظر عن نتيجة التشغيل، وأصل ذلك فى القرآن الكريم هو قول الله تبارك وتعالى:" وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلْبَيْعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَا " (البقرة: ٢٧٥).

٩ — **توثيق العقود:** ويقصد بذلك أن يعلم كل طرف من أطراف العملية الاستثمارية مقدار ما يساهم به من مال ومقدار، وما سوف يأخذه من عائد أو كسب، ومقدار ما سوف يتحمل به من خسارة إذا حدثت، وأن يكتب ذلك فى عقود منضبطة حتى لا يحدث جهالة وغرر ... ويؤدى ذلك إلى شك وريبة ونزاع ... ولقد تناول القرآن الكريم هذه المسألة فى آية الكتابة، فيقول عز وجل: "**يأيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه ....الى قوله تعالى وأشهدوا إذا تبايعتم الى أخر الآية** " (البقرة: ٢٨٢). وفى فقه المضاربة على سبيل المثال يلزم أن يعرف كل طرف نسبته من الربح، وكذلك الأمر فى فقه المرابحة إذ يلزم الاتفاق على ربح المرابحة.

(٣-٣) – المعايير ال‌إسلامية لتقويم المشروعات الاستثمارية

يتم تقويم المشروعات الإستثمارية للإختيار من بينها وفق مجموعة من الأسس المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية من أهمها ما يلى:-

(١)- معيار الشرعية: ولقد سبق وأن تناولنا فى الصفحات السابقة الضوابط الشرعية التى تحكم المشروعات الإستثمارية بشىء من التفصيل، ولا يُقبل مشروع إلاّ إذا كان مطابقاً لهذه الضوابط.

(٢) – معيار الاختيار بين المشروعات حسب الأولويات الإسلامية: يلزم أن يكون توجيه الإستثمارات حسب الأولويات الإسلامية والتى تتمثل فى

(أ) – الضروريات: والتى بدونها يهلك الانسان.

(ب) – الحاجيات: والتى تتطلبها الحاجة لأجل التوسعة ورفع الحرج ودفع المشقة عن الناس.

(جـ)- التحسينات: والتى تسهل الحياة وتحسنها حتى ينعم الإنسان ويستشعروا بالحياة الرغدة.

ولقد نهت الشريعة الإسلامية عن توجيه عوامل الإنتاج نحو انتاج السلع الكمالية والمظهرية والتى لا تحقق عائداً مشروعاً على الناس، لأن فى انتاجها فساداً،

(٣) – معيار إختيار المشروعات الانتاجية التى تولد رزقاً لأكبر عدد من الأحياء: يقوم المنهج الإسلامى لتخطيط الاستثمارات على إعطاء أولوية للمشروعات التى تولد رزقاً لأكبر عدد من الأحياء طبقاً للإحتياجات والتى قد تتغير من زمان الى زمان ومن مكان إلى مكان، ودليل ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**... فى كل كبد رطبة أجر**" وقوله صلى الله عليه وسلم: "**ما من مسلم يغرس غرساً فيأكل منه إنسان ولا حيوان ولا طير إلا كان له يوم القيامة**" (رواه مسلم).

(٤) – معيار اختيار المشروعات الإستثمارية التى تُحسن من مستوى معيشة الفقراء

يقوم المنهج الإسلامى فى توجيه الاستثمارات إلى المشروعات التى تولد رزقاً لأكبر عدد من الفقراء لرفع كفايتهم لأن ذلك يساعد على حسن توزيع عوائد عوامل الانتاج بين فئات الناس، ويزيد من الطاقات والإمكانيات البشرية المتاحة والتطبيق العملى لذلك على سبيل المثال فى الدول الغنية بالعنصر البشرى ترجح المشروعات التى تتطلب عمالة أكبر من المشروعات التى تعتمد على التكنولوجيا لأن ذلك يحقق تنمية اقتصادية.

٥ – معيار تحقيق التوازن بين مصلحة الأجيال: من القواعد الشرعية فى مجال إستثمار الأموال هو أن للأجيال القادمة حق فى ثروات الأجيال الحاضرة، فنجد الإسلام يحث الوالدين على ترك ثروة لأولادهم أفضل من تركهم عالة على الناس، وذلك من خلال الادخار والاستثمار، ودليل ذلك من القرآن الكريم هو قول الله تبارك وتعالى: **"والذين جاءو ا من بعده يقولون ربنا إغفر لنا ولإخواننا ....الحشر: ١٠)**، ولقد استند عمر بن الخطاب على هذه الآية فى عدم تقسيم أراضى العراق على الفاتحين بل فرض عليها الخراج لمصلحة أجيال المسلمين المتعاقبة وقال لمن خلفه: **" تريدون أن يأتى آخر الزمان ناس ليس لهم شيء؟ فما لمن بعدكم؟"**.

ولقد أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم فى الحديث الصحيح: **"إنك إن تدع ورثتك أغنياء خير من أن تدعهم يتكففون الناس"**. وليتحقق التوازن بين مصلحة الأجيال الحاضرة والمقبلة وذلك عند اختيار المشروعات الانتاجية يجب أن تتضمن خطة الانتاج الآتى:-

(أ) – مشروعات إنتاجية قصيرة ومتوسطة الأجل لمواجهة ضروريات وحاجيات الجيل الحاضر.

(ب) – مشروعات انتاجية طويلة الأجل لمواجهة ضروريات وحاجيات الأجيال المقبلة ومن بينها المشروعات الخدمية والصناعات الثقيلة.

٦ – معيار تجنب تلوث البيئة والاضرار بالأحياء: لقد اهتم الإسلام بالمحافظة على المجتمع وعدم الاضرار بالآخرين، وأساس ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**لا ضرر ولا ضرار**".

كما حث رسول الله صلى الله عليه وسلم على عدم تلوث البيئة وأمر بازالة كل ما يؤذى الناس فقال صلى الله عليه وسلم: "**إماطة الأذى عن الطريق صدقة**".

ولقد تضمنت الشريعة الإسلامية القواعد الشرعية فى دفع الضرر والتى يجب أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد أولويات المشروعات الاستثمارية، من أهمها ما يلى:-

- أن الضرر يزال شرعاً.
- أن الضرر لا يزال بالضرر.
- يتحمل الضرر الخاص فى سبيل دفع الضرر العام.
- يرتكب أخف الضررين لاتقاء أشدهما.
- يقدم دفع المضار على جلب المصالح.

ولقد طبق هذا المعيار فى صدر الدولة الإسلامية عند تحديد مواقع الصناعات وهذا ما يطلق عليه فى الفكر الوضعى بمسألة توطن الصناعة – فعلى سبيل المثال، لا يسمح بانشاء ورشة حدادة بجوار مصنع الورق أو الملابس، أو لا يسمح بانشاء مشروع فيه مصلحة مادية إذا كان يسبب فساداً فى المجتمع والأمثلة على ذلك كثيرة.

ومما يجب التنويه إليه فى هذا الخصوص أنه فى الوقت المعاصر ولا سيما فى مصر لا يؤخذ هذا المعيار فى الحسبان، حيث يسمح مثلاً بانشاء مصانع للسجاير والخمور وما فى حكم ذلك بعلة تحقيق موارد للدولة والسماح بانشاء الحانات وصالات القمار والرقص والغناء بدعوى تنشيط السياحة، والسماح بانشاء قرى العرى فى بعض السواحل لجذب السياح وهذا كله يخالف قواعد الشريعة الإسلامية.

(٣-٤) - تقويم الطرق المحاسبية لتقويم المشروعات الاستثمارية فى ضوء المعايير الإسلامية

يتطلب تطبيق الضوابط الشرعية والمعايير الإسلامية لتقويم المشروعات الإستثمارية إلى وجود طرق محاسبية لعملية القياس والتحليل واستخلاص المعلومات التى يعتمد عليها فى إتخاذ القرارات الاستثمارية.

والإسلام لا يرفض نهائياً الطرق المحاسبية المطبقة فى هذا المجال حيث أنها وسيلة ما دامت هذه الطرق لا تتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وهذا يعتمد على القاعدة الشرعية العامة: أن الأصل فى المعاملات الحل إلا ما اصطدم بنص صريح فى القرآن والسنة.

وتأسيساً على ما سبق، نعرض فى هذا البند أهم الطرق المحاسبية التى يمكن الاعتماد عليها فى تقويم المشروعات الاستثمارية فى ضوء الأسس والمعايير الإسلامية السابق بيانها. بعد تطويرها لتتفق مع الإسلام وسوف يتم التركيز على الطرق الآتية:-

* طريقة المحاكمة الذهنية والخبرة.
* طريقة دالة المصلحة الإسلامية.
* طريقة القيمة الحالية باستخدام مفهوم تكلفة الفرصة البديلة.

(٣-٥) - طريقة المحاكمة الذهنية والخبرة طبقاً للمنهج الإسلامى.

تقوم هذه الطريقة على الاعتماد على الخبرة والبصيرة الواعية وحسن الإدراك وذلك فى تقويم المشروعات الاستثمارية من حيث القبول والرفض على المعايير الإسلامية السابقة، ومن حيث الأولويات الإسلامية على أساس الضروريات فالحاجيات فالتحسينات.

ويشترط فيمن يتولى تطبيق هذه الطريقة ما يلى:-

* توافر القيم الإيمانية والأخلاقية.
* توافر المعرفة التامة للمعايير الإسلامية لتقويم المشروعات.

* حسن البصيرة وعمق الادراك والاستنباط.

* الخبرة المتخصصة فى مجال المشروعات الاستثمارية فى مجال التقويم.

* معلومات عامة عن الأحوال الاقتصادية.

* الاستعانة بقدر الامكان بالأساليب العلمية التى تمكنه من التقدير والتقويم والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة.

* تقويم الجوانب المعنوية للمشروع والتى يصعب إخضاعها للقياس كما هو الحال فى المشروعات الاستثمارية الكبيرة، ومهما يكن فيجب أن يكون هناك تزاوجاً بين المحاكمة والخبرة من ناحية وبين استخدام الأساليب العلمية من ناحية أخرى، ولقد طبقت هذه الطريقة فى صدر الدولة الإسلامية بمعرفة التجار العرب عند القيام برحلاتهم التجارية، كما كانت تطبق فى تقدير وعاء زكاة المال.

(٣-٦) - طريقة دالة المصلحة الإسلامية.

لقد اقترح الدكتور/ محمد أنس الزرقا فى بحثه بعنوان القيم والمعايير الإسلامية فى تقويم المشروعات الاستثمارية، نموذجاً رياضياً يساعد فى عملية التقويم ويعتمد هذا النموذج على خمسة معايير أساسية لتقويم المشروعات الاستثمارية فى المنهج الإسلامى هى:

١ - معيار اختيار طيبات المشروع وفق الأولويات الإسلامية.

٢ - معيار توليد رزق رغد لأكبر عدد من الأحياء.

٣ - معيار وتحسين وتوزيع الدخل والثروة.

٤ - معيار حفظ المال وتنميته.

٥ - معيار مصالح الأحياء القادمة.

ولقد وضعت هذه المعايير السابقة فى نموذج رياضى أطلق عليه إسم " دالة المصلحة الإسلامية" ، ويمكن تشغيل هذا النموذج بإستخدام أساليب الحاسب الآلى تحت

ظروف إحتمالية بديلة ثم إستقراء المعلومات التى تُساعد فى إتخاذ القرارات الإستثمارية فى ضوء البدائل المتاحة.

كم إقترح الدكتور الزرقا طريقتين لتشغيل النموذج هما:-

١ – طريقة النقط أو العلامات:-

وتتمثل فى إعطاء كل مشروع استثمارى عدداً معيناً من النقط بين صفر و ١٠٠ على حسب النقط المعطاة لكل معيار من المعايير السابقة، ويتم الاختيار على النحو التالى:

أ – حالة إختيار مشروع واحد من بين عدة مشروعات: فيتم اختيار المشروع صاحب أعلى نقاطاً الأعلى نقطاً.

ت – حالة إختيار عدد من المشروعات من بين عدد كبير من المشروعات: فيتم ترتيب المشروعات بحسب نسبة (علامة المشروع/القيمة الحالية لتكاليفه) فى ضوء الميزانية الاستثمارية المحددة.

جـ –حالتى قبول أو رفض مشروع واحد.

ويلزم أولاً تحديدالحد الأدنى للعلامة المرغوب فيها، ويطلق عليها علامة النجاح أو القبول... ويقبل المشروع إذا بلغت علامته مستوى النجاح وفى هذه الحالة تظهر مشكلة تحديد علامة النجاح فلا بد من وجود أسس موضوعية يتم على ضوئها تحديد تلك العلامة.

٢ – طريقة حساب القيمة الحالية الإسلامية للمشروع:

تعتمد هذه الطريقة على إستخدام معدل الربح أو العائد الداخلى لإستثمار بديل حلال فى حساب صافى القيمة الحالية للمشروع الإستثمارى ... ثم إستخدام وحدة حسابية ليقوم بها كل هدف من أهداف داله المصلحة ... ويتطلب ذلك ترجمة أهداف تلك الدالة إلى وحدات نقدية بإستخدام الوحدة الحسابية المختارة.

ويظهر فى هذا الصدد المشاكل العلمية التالية:

– مشكلة إختيار الأسعار المحاسبية.

– مشكلة تحديد العائد الداخلى لإستثمار بديل حلال.

ومما لا شك فيه أن هذا النموذج جدير بالدراسة والبحث ولكن قد يثير العديد من النقاط والتى تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والبحث.

(٣-٧) - طريقة القيمة الحالية بإستخدام مفهوم تكلفة الفرصة البديلة فى ضوء المنهج الإسلامى.

سبق أن أوضحنا أن من أهم طرق تقويم المشروعات الاستثمارية فى الفكر الوضعى هما طريقتى: صافى القيمة الحالية، وطريقة المعدل الداخلى، وأن كلاهما يقوم على أساس خصم التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع الاستثمارى بإستخدام معدل سعر الفائدة "المحرمة شرعاً" .

ولقد ظهر فى إستخدام سعر الفائدة هذا مجموعة من الآراء من أبرزها ما يلى:

(١) – أن هناك حساسية وحرج شرعى فى إستخدام معدل سعر الفائدة كمعيار لخصم التدفقات النقدية حيث أنه لا يعبر عن إنتاجية المال المستثمر وأن البديل له هو تكلفة الفرصة البديلة.

(٢) – أن يكون معدل الخصم هو معدل الفائدة على أحسن إستثمار بديل يتصف بنفس مواصفات المشروع تحت الدراسة من حيث الشرعية والأولويات الإسلامية ودرجة المخاطر.

(٣) – أن يكون معدل الخصم هو متوسط النسبة المئوية للأرباح المتوقعة إلى رأس المال المستثمر، وهذا المعدل يعتبر تكلفة الفرصة البديلة.

(٤) – أن يكون معدل الخصم هو متوسط المعدل المتوقع مقدراً بأوزان نسبية لعوائد الاستثمارات المماثلة التى تتصف بنفس درجة المخاطرة للمشروع الاستثمارى.

ويتضح من الاقتراحات السابقة أنها تدور جميعاً حول إيجاد معدل خصم غير سعر الفائدة والرأى الأرجح هذه تكلفة الفرصة البديلة وهذا ما سوف نناقشه تفصيلاً فى الصفحات التالية.

(٣-٨) - موقف الفكر الإسلامى من مفهوم تكلفة الفرصة البديلة فى تقويم المشروعات الإستثمارية.

فى ضوء المبادئ والمفاهيم العلمية التى تحكم استثمار رأس المال فى الفكر الإسلامى يبدو أن إستخدام مفهوم تكلفة الفرصة البديلة فى مجال حساب تكلفة رأس المال فى الفكر الإسلامى مقبولاً ولقد اعتمدنا فى هذا الرأى على المبررات الآتية:-

أولاً: يتطلب تطبيق هذا المفهوم أن يدرس المستثمر فى البدائل المختلفة المشروعة لاستثمار رأس المال قبل أن يتخذ القرار الاستثمارى، وهذا شيء ليس مرفوضاً فى الفكر الإسلامى بل مطلوباً وحث عليه الإسلام، وكما سبق أن ذكرنا أن هناك مجالات عديدة مشروعة للاستثمار منها المشاركة عن طريق المضاربة والمساهمة فى رأس مال الشركات عن طريق الأسهم العادية أو الحصص، وايداع المبالغ فى المصارف الإسلامية ثم توزيع الربح أو الخسارة بين المودعين ...، فعلى المستثمر أن يرتب تلك البدائل فى قائمة حسب مستوى الربحية ودرجة المخاطرة وذلك تمهيداً لاختيار الاستثمار الذى يتمشى مع مستوى الربحية المطلوبة ودرجة المخاطرة التى يقدر على تحملها وبذلك يمكن تحديد تكلفة هذا الاستثمار وفقاً للقاعدة السابق الاشارة اليها.

وفى هذا الخصوص يجب أن يقرر آمراً فى منتهى الأهمية وهو أن الفكر الإسلامى كان أول من وضع الاطار العام للعلاقة السببية بين الربحية والمخاطرة التى هى أساس ترتيب الاستثمارات وتحديد تكلفة الفرصة البديلة، ففى مجال التجارة كان التاجر يدرس المخاطر التى يتعرض لها المال، ولا سيما مخاطر الأسفار والسرقة والتلف وفى ضوء ذلك يحدد الأسعار التى تعطى له هامش الربح الذى يتناسب مع تلك الأخطار واستنتاجاً من ذلك كان التاجر يتمكن مقدماً من ترتيب أنواع التجارة وطريقتها ثم يختار إياها.

ويقول ابن خلدون فى هذا الخصوص ما يلى: "نقل السلع من البلد البعيدة المسافة أو فى شدة الخطر فى الطرقات يكون أكثر فائدة للتجار وأعظم أرباحاً وأكفل بحوالة الأسواق لأن السلعة المنقولة حينئذ تكون قليلة معوزة لبعد مكانها أو شدة الغرر فى طريقها فيقل حاملوها ويعز وجودها وإذا قلت وعزت غلت أثمانها، وأما اذا كان البلد قريب المسافة

والطريق سابل بالأمن فأنه حينئذ يكثر ناقلوها فتكثر وترخص أثمانها وأما الكـتـرد دون فى أفق واحد بين أمصاره وبلدانه ففائدتهم قليلة وأرباحهم تافهة لكثرة السلع وكثرة ناقليـها، والله هو الرزاق ذو القوة المتين".

ويستخلص من كلام ابن خلدون: أن هناك علاقة بين بعـد المسـافة والمخـاطرة فأعلاها النقل من قطر إلى قطر، ويليها النقل من مدينة إلى مدينة، ويليها النقـل داخـل المدينة الواحدة إذا كانت كبيرة، ويليها النقل داخل المدن الصغيرة، فالعلو فى التجارة عند الفقهاء يتبع المخاطرة لأن النقل كما يرون من إقليم إلى إقليم يتعرض فيه النـاقل لخطـر الطريق وخطر البحار والتعرض للخسارة، تبعاً لذلك ثم التعرض لعطب البضائع ونقصـها لطول المدة وطول المسافة.

ويتضح جلياً من الفقرات السابقة أن عائد مال التجارة يتوقف على درجة التقلـب والمخاطرة فإذا رغب التاجر أن تكثر أرباحه يجب أن يتحمل درجة عالية من المخـاطر، وإذا أراد الأمان فعليه أن يعمل بالتجارة داخل المدن حيث تقل الأرباح، وهذه الخلاصـة تؤيد القول بأن الفكر الإسلامى كان أول من وضع الاطار العام للعلاقة السـببية بـين الأرباح والتقلب والمخاطر التى هى أساس تطبيق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة.

ثانياً : يتطلب تطبيق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة إيجاد القيمة الحالية للايرادات المتوقعة مـن كل إستثمار حتى يتسنى القيام بعملية الترتيب، ولا يصلح سعر الفائدة فى ايجاد هذه القيمـة الحالية، وبدلاً منه يمكن إستخدام منهج متوسط النسبة المئوية للأرباح المتوقعـة إلى رأس المال المستثمر، وهذا منهج مطابق للفكر الإسلامى، ولقد كان العرب فى صـدر الدولـة الإسلامية يطبقون هذا المنهج فى معاملاتهم.

وفى هذا الخصوص يرى علماء الفكر المحاسبى الإسلام تطبيق مبدأ القيمة الجاريـة فى تقويم الاستثمارات هى التى تقوم بها العروض وهى تتضمن الربـح التقديـرى المتوقـع الحصول عليه، ويفهم من ذلك ضمناً أن مبدأ تقدير القيمة للإستثمار يعتمد على تقديـر الربح المتوقع من الاستثمار.

ونخلص مما سبق أن الفكر الإسلامي يؤيد مفهوم تكلفة الفرصة البديلة كمعيار لتحديد تكلفة رأس المال المستثمر فى مشروع معين ولقد طبق هذا المفهوم فى صدر الدولة الإسلامية فى مجال التجارة منذ ١٤٠٠ عام.

(٣-٩) - الفروق الأساسية بين المنهج الإسلامى والمنهج الوضعى فى تقويم المشروعات الإستثمارية:

من أهم الفروق بين المنهج الإسلامى والمنهج الوضعى لتقويم للمشروعات اللإستثمارية ما يلى:-

أولا: يعتمد المنهج الوضعى على معيار الربحية وتضخيم الثروة بينما يوازن المنهج الإسلامى بين معيار الربحية والمنافع الإجتماعية والمعنوية.

ثانيا: يعتمد المنهج الوضعى على الجوانب المادية والاهتمام بالحاضر بينما يعتمد المنهج الإسلامى على مجموعة من المعايير تمزج بين الجوانب المادية والمعنوية والروحية مثل:-

* الأولويات الإسلامية.
* الشرعية الإسلامية.
* توليد الرزق لأكبر عدد ممكن من الأحياء.
* ترجيح مصلحة الفقراء.
* توازن بين مصالح الأجيال الحاضرة واللاحقة.
* عدم إحداث الأضرار.

ثالثا : يعتمد المنهج الوضعى على طرق محاسبية لتقويم المشروعات الإستثمارية على أسلس سعر الفائدة والذى يمثل تكلفة رأس المال المستثمر، بينما يعتمد المنهج الإسلامى على طرق محاسبية تعتمد على متوسط أرباح المشروعات الإسلامية فى مثل هذا النشاط والمصلحة الاجتماعية.

رابعا: يعتمد المنهج الوضعى على أساليب علمية تساعد على عملية التقويم، ولا ينكر المنهج الإسلامى استخدام الأساليب ولكن ذلك لا يغنى عن الإيمان العميق بأنه لا يعلم الغيب إلا الله مصداقا لقوله: "**وما تدري نفس ماذا تكسب غدا وما تدري نفس بأي أرض تموت إن الله عليم خبير**". (لقمان: ٣٤).

الفصل الرابع

أساليب التحليل المحاسبى

ودورها فى الرقابة وتقويم الأداء

مقدمة

تساهم المحاسبة الإدارية بدور فعال فى مجال الرقابة وتقويم الأداء، بإستخدام أساليب التحليل الدقيق والموضوعى للبيانات الفعلية ومقارنتها بالواجب أن تكون عليه وبيان الإختلافات والإنحرافات، ودراسة أسبابها، وتقديم النصائح والإرشادات للتطور إلى الأحسن.

ومن بين الأساليب التى يستعين بها المحاسب الإدارى فى هذا المقام أسلوب تحليل العلاقة بين التكاليف والمبيعات والأسعار (تحليل التعادل)، وأسلوب التحليل المحاسبى للبيانات الواردة فى القوائم المالية وقوائم التكاليف بإستخدام المقارنات والنسب المالية.

ولقد تطورت هذه الأساليب بعد إستخدام أساليب بحوث العمليات والحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات ونظم شبكات الإتصالات، كما صممت بعض برامج الكمبيوتر لتقوم بعملية التحليل وإخراج المعلومات والتقارير بما يتواءم مع التقدم التكنولوجى فى صناعة المعلومات.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض مفهوم الرقابة وتقويم الأداء فى الفكر المحاسبى الإدارى وبيان دور أساليب التحليل المحاسبى فى مساعدة الإدارة فى إتخاذ القرارات مع إطلالة إسلامية على الرقابة وتقويم الأداء.

ونظراً لضيق المقام فسوف نركز بصفة أساسية على المسائل الآتية:

- مفهوم ومقومات الرقابة وتقويم الأداء فى الفكر المحاسبى الإدارى ومستوياتها وأساليبها.
- دور أسلوب تحليل العلاقة بين التكاليف والأسعار والأرباح فى الرقابة وتقويم الأداء.

- دور أساليب التحليل المالى المختلفة فى الرقابة وتقـــويم الأداء والتنبـــؤ ، وتطورهـــا بإستخدام أساليب بحوث العمليات وتقنية صناعة المعلومات.
- الرقابة وتقويم الأداء فى الفكر والتطبيق الإسلامى.

ولقد خصص لكل مسألة من المسائل السابقة مبحثاً مستقلاً، كما تضمنت بعـــض المباحث نماذج تطبيقية من الواقع العملى وذلك لربط المفاهيم والأسس النظرية بـــالتطبيق العملى.

وتأسيساً على ما سبق فقد خطط هذا الفصل بحيث يقع فى أربع مباحث على النحو التالى:

المبحث الأول: الإطار العام للرقابة وتقويم الأداء فى الفكر المحاسبى الإدارى.

المبحث الثانى: دور أسلوب تحليل التعادل فى الرقابة وتقويم الأداء.

المبحث الثالث: دور أساليب التحليل المحاسبى فى الرقابة وتقويم الأداء.

المبحث الرابع: إطلالة إسلامية على الرقابة وتقويم الأداء فى الفكر والتطبيق الإسلامى.

المبحث الأول

الإطار العام للرقابة وتقويم الأداء فى الفكر المحاسبى الإدارى

تمهيد

لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل وإنشاء شركات المساهمة وما نتج عن ذلك من كثرة العلاقات بين المشروعات المختلفة وتعدد أصحاب المشروع الواحد وتنوع ملاكه بانفصال الملكية عن الإدارة وما إلى غير ذلك.

وقد ترتب على ذلك أن قام رجال الأعمال بنقل بعضاً من إختصاصهم ومسئولياهم إلى الغير لعدم تملكهم الوقت الكافى ليقوموا بها بأنفسهم، فعلى سبيل المثال نجد فى ظل شركات المساهمة يقوم الملاك بتفويض مجلس الإدارة للقيام بالنيابة عنهم بإدارة المشروع، وبالمثل يقوم مجلس الإدارة بنقل بعض السلطات إلى المديرين التنفيذيين بينما يحتفظ لنفسه ببعض المهام وذلك لعدم وجود الوقت الكافى للقيام بها جميعاً، وهكذا تستمر عمليات نقل السلطات والمسئوليات، وبعد ذلك يكون لكل فرد قام بتفويض غيرة للقيام ببعض المهام نيابة عنه أدوات تساعده للتأكد من أن الاعمال الموكلة إلى غيرة تسير وفقاً لما يجب وفى ضوء السياسات والنظم واللوائح والخطط الموضوعة وبيان الإختلافات أولاً بأول والمسئول عنها وكيفية معالجتها، وهذه هى الفكرة الرئيسية من عملية الرقابة على أداء الأفراد.

وتتم عملية الرقابة طبقاً لعدة مستويات ويحتاج كل مستوى إلى مجموعة من الأساليب التى تساعده فى تحقيق المتابعة وتقويم الأداء وإتخاذ القرارات اللازمة ، وهذا ما سوف نتناوله بشىء من التفصيل فى هذا المبحث .

(١-١) – مفهوم الرقابة على الأداء فى الفكر المحاسبى الإدارى

تتمثل الرقابة على الأداء فى الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عمليات التنفيذ (الأداء الفعلى للأفراد) تتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعة مقدماً، وبيان الإختلافات عن تلك المعايير والخطط، ثم دراستها وتحليلها للتعرف على نقط الضعف والإسراف وتحديد مسبباتها والمسئول عنها وتقديم الإقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلاً، وكذا التعرف على مواطن الكفاءة والتوفير والعمل على تنميتها وتشجيعها.

ويتضمن هذا المفهوم النقاط الآتية:-

١ – تتمثل الرقابة على الأداء فى مجموعة الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلى قد تم وفقاً لما هو مخطط من قبل، أى المقارنة بين الفعلى والمخطط.

٢ – تهدف الرقابة إلى إكتشاف الإختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسئولين على إدارة الوحدات الإقتصادية الوقوف على نقاط الضعف والكفاءة واكتشاف أسباب الإنحرافات بنوعيها السالب والموجب وتحديد المسئولين عنها.

٣ – إتخاذ الإجراءات المصححة التى تعمل على التقليل من الإنحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الامكان وأخذها فى الاعتبار عند وضع الخطط فى المستقبل، وتنمية الإيجابيات بكافة وسائل التشجيع التى من أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى تهيئ للمشروع فرصة التقدم.

(١-٢) – مراحل الرقابة على الأداء.

تتم عملية الرقابة على الأداء وفق المراحل الآتية:-

أولاً: تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الخطط والبرامج لتنفيذها وذلك فى صورة جدول تفصيلى زمنى، مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج فى الوقت

والمكان المناسبين منعاً لحدوث الإختناقات حتى يمكن تنفيذ الخطط "أى وجود خطة لترجمة الأهداف فى صورة كمية قابلة للقياس".

ثانياً: وضع المعايير الرقابية التى تتضمن تحديد العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج التى تعتبر أداء مرضياً، أى وجود مجموعة من المعايير التى تمثل الأهداف المخططة المرسومة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلى.

ثالثاً: تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة، وفى ضوء المعايير الموضوعة وذلك بقصد إكتشاف كل انحراف عن المخطط فى كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته، أى توافر نظام فرعى لمتابعة الأداء الفعلى أولاً بأول.

رابعاً: دراسة وتحليل الإنحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التى أحاطت بحدوثها ومسبباتها، وتحديد المسئولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاءة التنفيذ ومدى النجاح فى وضع الخطط وتنفيذها، أى وجود نظام فرعى لتحليل الإنحرافات.

خامساً: إتخاذ الإجراء المصحح الوقتى لمعالجة الظروف القائمة للإنحراف السالب، ثم الاقتراح فى ضوء هذه التجربة بما يضمن منع تكراره وحدوثه فى المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظروف العمل فضلاً عن إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الإنحرافات الموجبة، ويتطلب هذا نظام فرعى يتضمن إجراءات معالجة الإنحرافات.

(١-٣) – مقومات نظام الرقابة على الأداء الفعال:

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية:-

١ – **وجود جهاز إدارى كفء**: تعتبر الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف المشروع وإتمام الأعمال على خير وجه، ويتطلب ذلك الإستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية، والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الانسانية داخل الوحدة الإقتصادية.

ويجب أن تبذل الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف ، وهذا يتطلب وجود إدارة رشيدة ملمة بالأسس العلمية لوظائفها، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلى بر الأمان، وهنا يظهر دور الإدارة العلمية الرشيدة فى مجال الرقابة الفعالة.

٢ – وجود العنصر البشرى القوى الأمين : فهو الأداة التى ستحول النظام الموضوع شكل أهداف وخطط وإجراءات ... إلى كيان نابض بالحركة والحياة. فمهما توافرت المقومات السابقة بدون عنصر بشرى ذو قيم وأخلاق، وذو خبرة ودراية ومستوى فنى مرتفع، يصبح التنفيذ الجيد صعب التحقيق، لهذا نرى أن للعنصر البشرى دوراً هاماً فى مجال الرقابة، وخصوصاً لو اهتمت المنشأة بإختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز.

٣ – توافر الوسائل الإلكترونية لتشغيل البيانات: لا شك أن إستخدام أساليب التقنية الحديثة فى تحليل البيانات وتصنيفها وإستخراج النتائج يحقق مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء المعلومات المطلوبة فضلاً عن واقعها وإنتظامها، وهذا من العوامل المهمة فى مجال الرقابة، لأن السرعة والدقة والإنتظام يمكنوا الإدارة من اكتشاف الأخطاء والإنحرافات ومواطن الضعف بسرعة، وبالتالى توضع الإجراءات المصححة كما يمكن الإدارة من رسم سياستها وخططها فى الوقت المناسب، ومن هنا ظهرت أهمية وسائل التكنولوجيا الحديثة فى مجال الرقابة.

٤ – مجموعة من الأساليب الرقابية : يلزم توافر مجموعة من الأساليب التى يستعين بها الجهاز الإدارى والعنصر البشرى فى القيام بإجراءات الرقابة وإختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإدارى.

(١-٤) – مستويات الرقابة على الأداء:

للخريطة التنظيمية للمشروع دور هام فى مجال الرقابة، لأنها توضح الصلات الرأسية والأفقية بين المراكز المختلفة، فضلاً عن بيان علاقة الوظائف بعضها البعض،

وهذا له شأن عظيم لا ينكر بالنسبة للرقابة والمراقبة الداخلية معـــاً، لأن التوجيــه والرقابة يتطلبان وجود قنوات إتصال بين مختلف أعضاء الجهاز التنظيمى سواء على المستوى الرأسى بين الوظائف ذات المستويات الإدارية الواحدة أو على المســـتوى الرأسى بين الوظائف ذات المستويات الإدارية المختلفة، ويتوقف نجاح المشــروع فى تحقيق أهدافه إلى حد كبير على سهولة وسرعة الإتصال الذى يتم بـــين مختلــف وحداته، وتظهر قنوات أو خطوط الإتصال واضحة من خلال الهيكل التنظيمـــى والمستويات الإدارية المختلفة.

وترجع أهمية تحديد المستويات الإدارية فى المشروع فى مجال الرقابة ولا سيما عند إختيار الأساليب الرقابية حتى تتناسب مع كل مستوى.

ويمكن تقسيم المستويات الرقابية إلى أربع مستويات رئيسية هى:

١ – ***مستوى الإدارة العليا***: ويمثله رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وهـــو المسئول الأول، ويتولى محاسبة مستوى مديرى الإدارات عن الأداء الفعلى فى ضوء ما كـــان يجب أن يتم، وتعتبر التقارير من أهم أساليب الرقابة ويجـــب أن تكـــون مختصــرة ومركزة على الإنحرافات.

٢ – ***مستوى مديرى الإدارات التنفيذية:*** ويختلف عددها من مشروع لآخـــر حســـب حجم وطبيعة نشاط المشروع، وهو مسئول أمام مستوى الإدارة العليا، وفى نفـــس الوقت يحاسب مستوى رؤساء الأقسام، عن أدائهم الفعلى، ومن أهـــم أســـاليب الرقابة: معايير الأداء والموازنات التخطيطية والقوائم الماليـــة المقارنـــة والتحليـــل بإستخدام النسب المالية، ويجب أن تكون التقارير الرقابية بالتفصيل النسبى.

٣ – ***مستوى رؤساء الأقسام:*** حيث تتبع كل إدارة عدداً من الأقسام لكل منها رئيـــس وهو المستوى الثالث الذى يعتبر مسئولاً أمام مستوى مديرى الإدارات التنفيذيـــة، وفى نفس الوقت يحاسب مشرفى الأقسام عن أدائهم الفعلى، وتتم التقارير الرقابيـــة بالتفصيل النسبى.

٤ – *مستوى مشرفى الأقسام:* بالنسبة لبعض الأقسام قد يتبعها وحدات فرعية يشـــرف على كل منها مشرف، وتمثل هذه المستوى الرابع، ويسأل رؤساء الأقسام عـن أداء العاملين الفعلى.

(١-٥) – أساليب الرقابة على الأداء:

لقد سبق أن أشرنا إلى أن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هى : تحديد المعايـير أو المقاييس الرقابية وتقويم الأداء ثم معرفة الإختلافات وتحديد أسبابه ووضع وسائل العـــلاج المقترحة، ولتنفيذ هذه الخطوات السابقة على كافة المستويات يلزم وجود أساليب رقابيـــة تمكن المسئولين من أداء وظيفة الرقابة، وذلك على النحو التالى:

١ – ففى مرحلة إعداد المعايير الرقابية تحتاج الإدارة إلى معلومات مختلفة عــــن المـــاضى والحاضر والمستقبل، وتستقى تلك البيانات عن طريق:

أ – البيانات المالية التاريخية.

ب – المعايير الرقابية المختلفة المعتمدة على التكاليف المعيارية، أو التكاليف التقديرية.

جـــ-بيانات عن أبحاث السوق والعمليات الإنتاجية.

٢ – وفى مرحلة تقويم وقياس الأداء تستخدم أساليب مختلفة من أهمها:

أ – الملاحظة المباشرة.

ب- التقارير الرقابية والتى تتضمن بيانات مقارنة عن الأداء المخطط والأداء الفعلـــى والإنحرافات.

٣ – وفى مرحلة تحليل الإنحرافات تستخدم أساليب عديدة من أهمها:

أ – التحليل بإستخدام أسلوب نقطة التعادل.

ب- التحليل بإستخدام أسلوب القوائم المالية المقارنة.

جـــ-التحليل بإستخدام النسب المالية.

د – التحليل بإستخدام أساليب الاحصاء والرياضة.

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة السابق الإشارة إليها إلى أساليب محاسبية وأخرى غير محاسبية. ومن أهم الأساليب التقليدية ما يلى:

أ – التكاليف المحددة مقدماً كأداء لوضع الخطط والمعايير الرقابية .

ب – التكاليف الفعلية كأحد طرفى القياس.

جـ – تحليل التعادل.

د – التحليل المحاسبى بإستخدام أسلوب المقارنات لمعرفة أسباب وأنواع الإنحرافات.

هـ – التحليل المالى بإستخدام أسلوب النسب المالية لمعرفة أسباب وأنواع الإنحرافات.

وسوف نركز فى المباحث التالية على أسلوب التحليل بإستخدام نقطة التعادل والتحليل المحاسبى بإستخدام المقارنات والنسب المالية.

المبحث الثانى

دور أسلوب تحليل التعادل فى الرقابة وتقويم الأداء

تمهيد

من أهم المشاكل التى تقابل المنشآت بصفة عامة بعد التنبؤ بكمية المبيعات هو تخطيط العلاقة بين التكاليف والأسعار وحجم الإنتاج وذلك بقصد تصميم السياسات الإنتاجية والبيعية المختلفة وإحكام الرقابة على التكاليف والأسعار.

ويتطلب دراسة العلاقة السابقة تحليل التكاليف الصناعية من حيث علاقتها بحجم النشاط، كما يتطلب الأمر أيضاً حساب عائد المساهمة لكل وحدة إنتاج، ويختص هذا المبحث بهذا الموضوع، حيث نناقش بإيجاز الدور الذى يمكن أن يساهم به أسلوب تحليل التعادل فى مساعدة إدارة المشروع فى تخطيط العلاقة بين التكاليف والأسعار وحجم الإنتاج وفى إعداد الموازنات التخطيطية، وكذلك فى مجال الرقابة وتقويم الأداء، ثم بيان أهم الفروض التى يقوم عليها أسلوب تحليل التعادل، وكيفية حساب نقطة التعادل بيانياً ورياضياً مع إعطاء نماذج تطبيقية.

(٢-١) - مفهوم أسلوب تحليل التعادل وأغراضه وفروضه .

يقوم أسلوب تحليل التعادل على أساس أن الربح لا يبدأ فى التحقيق إلاّ بعد تصريف قدر معين من المبيعات تكفى إيراداها لتغطية الأعباء الثابتة، ويطلق على كمية المبيعات هذه بنقطة التعادل.

وتعرف نقطة التعادل بأنها النقطة التى عندها يتوازن إيرادات المشروع من المبيعات مع التكاليف الكلية، أو أنها الحد الذى عنده يكون كل من إيرادات المبيعات والتكاليف الكلية فى حالة توازن.

ويستخدم أسلوب تحليل التعادل فى مجالات مختلفة من أهمها:-

١ – تحديد كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المخطط.

٢ – تحديد كمية المبيعات اللازمة من كل نوع من المنتجات لتحقيق الهدف المستهدف.

٣ – تحديد العلاقة بين كمية المبيعات وكمية الإنتاج والربح المخطط وهذا بدوره يساعد فى إعداد الموازنات التخطيطية.

٤ – الرقابة على عناصر التكاليف وخصوصاً من حيث علاقتها بحجم النشاط.

٥ – تساعد فى مجال إجراء المقارنات بين السنوات أو بين الشركات.

٦ – تقويم أداء مراكز الربحية المختلفة فى المشروع.

ويقوم أسلوب تحليل التعادل على الفروض الآتية:

١ – إمكانية تحليل عناصر التكاليف إلى متغيرة وثابتة، وإمكانية فصل التكاليف المتغيرة الداخلة ضمن التكاليف شبه المتغيرة.

٢ – وجود علاقة خطية بين التكاليف المتغيرة وحجم الإنتاج.

٣ – ثبات سعر البيع خلال الأجل القصير.

٤ – ثبات مبلغ التكاليف الثابتة خلال الأجل القصير.

٥ – ثبات الظروف المحيطة بالتسويق والإنتاج خلال الأجل القصير.

٦ – عدم وجود مخزون أول المدة أو أن قيمة المخزون أول المدة يساوى قيمة المخزون أخر المدة.

وهذه الفروض يصعب تحقيقها عملياً فى ظل ديناميكية وحركية الظروف المحيطة بالمنشأة، ولقد تطور أسلوب تحليل التعادل بعد إستخدام أساليب بحوث العمليات والحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات المتكاملة بحيث يعالج العديد من المشاكل الناجمة من التطبيق العملى.

(٢–٢) – تحديد نقطة التعادل رياضياً:

طبقاً لمفهوم نقطة التعادل السابق الإشارة إليها، يمكن حسابها من خلال المعادلات الآتية:

● نقطة التعادل = الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية.

● الإيرادات الكلية = كمية المبيعات × سعر بيع الوحدة.

● التكاليف الكلية = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة.

وبفرض أن كمية الإنتاج = كمية المبيعات، تحسب التكاليف الكلية كما يلى:

● التكاليف الكلية = كمية المبيعات × التكاليف المتغيرة للوحدة + التكاليف الثابتة.

ويمكن اعطاء العناصر السابقة بعض الرموز من أجل إستخدام المعادلات على النحو التالى:

* كمية المبيعات ك

* سعر بيع الوحدة س

* التكاليف المتغيرة للوحدة غ

* التكاليف الثابتة ث

وتكون معادلة التعادل كما يلى:

● نقطة التعادل = ك × س = ك × غ + ث

● ك س = ك ع + ث

● $ك = \frac{\quad}{س - غ}$ .... (١)

$$\text{أى أن كمية المبيعات عند التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع للوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

● ومن هذه المعادلة يمكن معرفة إيراد المبيعات عند التعادل وذلك عن طريق ضرب طرفى المعادلة فى سعر بيع الوحدة، وبذلك تأخذ المعادلة الشكل التالى:

$$ك\ س = \left(\frac{\quad}{س - غ} \right) س$$

$$= \frac{ث}{١ - (غ/س)} \quad .... (٢)$$

أى:

$$\text{إيراد التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{١ - \frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}}$$

من المعادلة رقم (١) يمكن معرفة المعادلة رقم (٢)، وبذلك يمكن معرفة رقم المبيعات اللازمة لتحقيق رقم أرباح مخطط وهو ما يطلق عليه بالربح المستهدف (ر) وذلك بالمعادلة الآتية.

$$\text{رقم المبيعات اللازمة لتحقيق رقم ربح مخطط} = \frac{\text{التكاليف الثابتة + الربح المستهدف أو المخطط}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$= \frac{\text{ث} + \text{ر}}{\text{س} - \text{غ}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (٣)$$

ويطلق على الفرق بين سعر بيع الوحدة (س) والتكلفة المتغيرة للوحدة (غ) هامش المساهمة.

ولحساب نقطة التعادل على النحو السابق يلزم الحصول على البيانات الآتية:

- سعر الوحدة (س)
- التكلفة المتغيرة للوحدة (غ)
- إجمالي التكاليف الثابتة (ث)

نموذج تطبيقي على حساب نقطة التعادل

يقوم مصنع يحيى عياش لصناعة قذائف الحق بإنتاج مدفع القدس، وقد أمكن الحصول على البيانات الآتية:

التكاليف المتغيرة للمدفع ٣٠٠ جنيه

سعر بيع المدفع ٥٠٠ جنيه

التكاليف الثابتة الإجمالية للمصنع خلال العام ٢٠٠٠ جنيه

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يمكن تحديد كمية مبيعات المدفع والتى عندها لا يكسب المصنع ولا يخسر، وتحديد إيراد المبيعات اللازم لتحقيق ربح مستهدف قدره ٥٠٠٠ جنيه على النحو التالى:

لتحديد كمية المبيعات لتحقيق التعادل ولتحقيق ربح مستهدف ٥٠٠٠ ج، يتم ما يلى:

*-كمية المبيعات عند التعادل = $\frac{\text{الكميات الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$

$$= \frac{٢٠٠٠}{٥٠٠ - ٣٠٠} = \frac{٢٠٠٠}{٢٠٠} = ١٠$$ مدافع

كمية مبيعات المدافع والتى عندها لا يكسب المصنع ولا يخسر عشرة مدافع .

إيراد المبيعات اللازم لتحقيق ربح قدره ٥٠٠٠ جنيه.

* كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المستهدف = $\frac{٢٠٠٠ + ٥٠٠٠}{٥٠٠ - ٣٠٠} = \frac{٧٠٠٠}{٢٠٠} = ٣٥$مدفعا

* إيراد المبيعات اللازم لتحقيق الربح المستهدف = ٥٠٠٠ × ٥٠٠ = ١٧٥٠٠٠٠ جنيه

نموذج تطبيقى لبيان أثر التغير فى الأسعار على نقطة التعادل :

يمكن بيان أثر تغير سعر البيع على كمية التعادل فى الحالات الآتية:-

سعر البيع ٤٠٠ جنيه ، سعر البيع ٦٠٠ جنيه ، سعر البيع ٨٠٠ جنيه

ففى ضوء المعلومات السابقة، تحسب كمية المبيعات كما يلى:

حالة رقم (١) = $\frac{٢٠٠٠}{٤٠٠ - ٣٠٠} = \frac{٢٠٠٠}{١٠٠} = ٢٠$ مدفعا

حالة رقم (٢) = $\frac{٢٠٠٠}{٦٠٠ - ٣٠٠} = \frac{٢٠٠٠}{٣٠٠} = ٦$ مدفع

حالة رقم (٣) = $\frac{٢٠٠٠}{٨٠٠ - ٣٠٠} = \frac{٢٠٠٠}{٥٠٠} = ٤$ مدفعا

يتضح من النماذج السابقة أن كمية التعادل تقل كلما زاد عائد المساهمة وبـــالمثل يمكن دراسة أثر تغير التكاليف المتغيرة أو تغير التكاليف الثابتة على كمية التعادل.

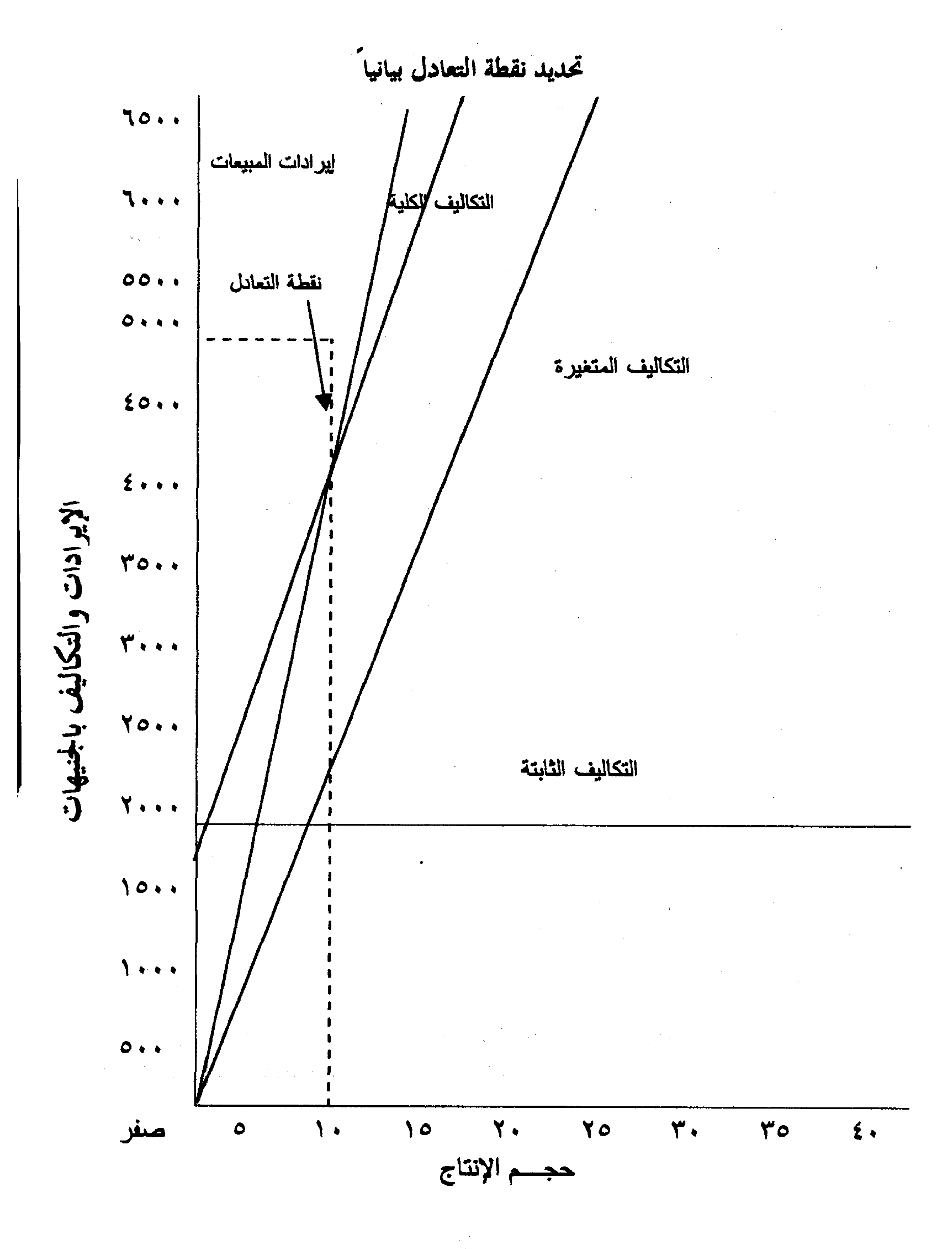
(٢-٣) – تحديد نقطة التعادل بيانياً:

يمكن حساب نقطة التعادل بإستخدام الخرائط البيانية، وهذا يتطلب بمجموعة من البيانات على النحو الموضح بالجدول التالى:

كمية الإنتاج والمبيعات	التكاليف المتغيرة للوحدة	التكاليف المتغيرة الكلية	التكاليف الثابتة	التكاليف الكلية	إيراد المبيعات	الخسارة والربح
صفر	صفر	صفر	٢٠٠٠	٢٠٠٠	صفر	(٢٠٠٠)
١	٣٠٠	٣٠٠	٢٠٠٠	٢٣٠٠	٥٠٠	(١٨٠٠)
٢	٣٠٠	٦٠٠	٢٠٠٠	٢٦٠٠	١٠٠٠	(١٦٠٠)
٣	٣٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠	٢٩٠٠	١٥٠٠	(١٤٠٠)
٤	٣٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	٣٢٠٠	٢٠٠٠	(١٢٠٠)
٥	٣٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	٣٥٠٠	٢٥٠٠	(١٠٠٠)
٦	٣٠٠	١٨٠٠	٢٠٠٠	٣٨٠٠	٣٠٠٠	(٨٠٠)
٧	٣٠٠	٢١٠٠	٢٠٠٠	٤١٠٠	٣٥٠٠	(٦٠٠)
٨	٣٠٠	٢٤٠٠	٢٠٠٠	٤٤٠٠	٤٠٠٠	(٤٠٠)
٩	٣٠٠	٢٧٠٠	٢٠٠٠	٤٧٠٠	٤٥٠٠	(٢٠٠)
١٠	٣٠٠	٣٠٠٠	٢٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	صفر*
١١	٣٠٠	٣٣٠٠	٢٠٠٠	٥٣٠٠	٥٥٠٠	٢٠٠
١٢	٣٠٠	٣٦٠٠	٢٠٠٠	٥٦٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠
١٣	٣٠٠	٣٩٠٠	٢٠٠٠	٥٩٠٠	٦٥٠٠	٦٠٠
١٤	٣٠٠	٤٢٠٠	٢٠٠٠	٦٢٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠
١٥	٣٠٠	٤٥٠٠	٢٠٠٠	٦٥٠٠	٧٥٠٠	١٠٠٠
١٦	٣٠٠	٤٨٠٠	٢٠٠٠	٦٨٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠
١٧	٣٠٠	٥١٠٠	٢٠٠٠	٧١٠٠	٨٥٠٠	١٤٠٠
١٨	٣٠٠	٥٤٠٠	٢٠٠٠	٧٤٠٠	٩٠٠٠	١٦٠٠
١٩	٣٠٠	٥٧٠٠	٢٠٠٠	٧٧٠٠	٩٥٠٠	١٨٠٠
٢٠	٣٠٠	٦٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠

فيمكن إظهار العلاقة بين التكاليف والأسعار وحجم الإنتاج وتحديد نقطة التعادل بيانياً على النحو المبين فى الصفحة التالية:

تحديد نقطة التعادل بيانياً



تعليق على الجدول السابق والرسم البياني:

* يتضح من الجدول ما يلي:

١ – عند مستوى صفر بلغت جملة الخسارة ٢٠٠٠ جنيه وهى تمثل الأعباء الثابتة.

٢ – عند مستوى إنتاج وبيع وحدة واحدة نقصت الخسارة بمقدار ٢٠٠ من ٢٠٠٠ ج إلى ١٨٠٠ جنيه وهذا يمثل الربح الحدى للوحدة أو ما يطلق عليه بهامش المساهمة.

٣ – استمرت الخسارة بالنقصان إلى مستوى ١٠ وحدات إنتاج عندما تعادلت التكاليف الكلية مع إيراد المبيعات.

٤ – عند مستوى نشاط ١١ وحدة إنتاج، ظهر صافى ربح قدره ٢٠٠ جنيه ويمثل الربح الحدى للوحدة أى أن صافى الربح بدأ فى الظهور بعد تغطية كل التكاليف.

٥ – يمكن أن تستمر الشركة فى الإنتاج والبيع بعد نقطة التعادل ما دامت هناك إمكانيات متوافرة.

****يتضح من الرسم البيانى ما يلى:***

١- أن خط التكاليف الثابتة يوازى المحور الأفقى ويلاحظ أن خط التكاليف الثابتة لا يتغير بتغير حجم النشاط.

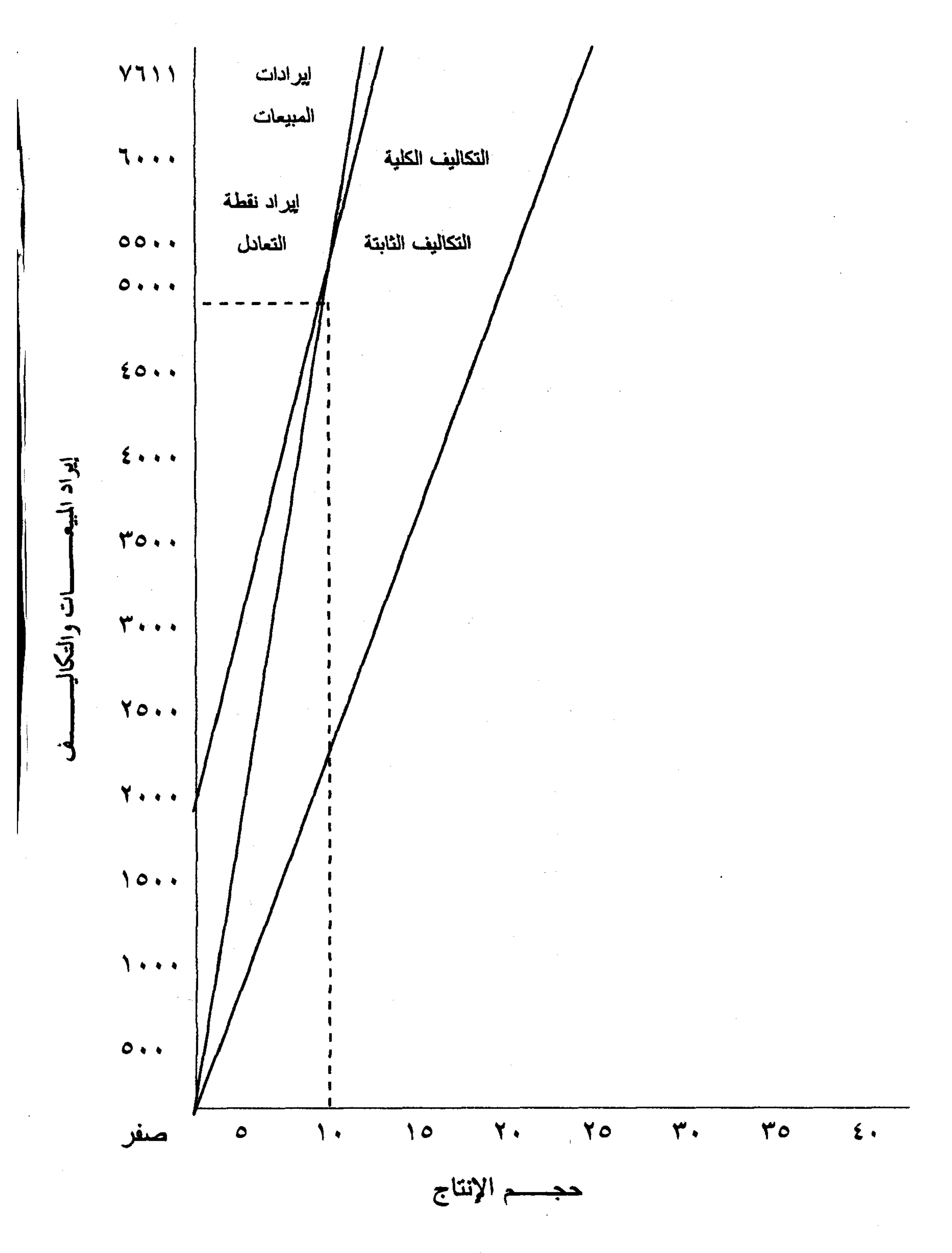
٢ – أن خط التكاليف المتغيرة بدأ من نقطة الصفر وبدأ يصعد بزيادة حجم النشاط.

٣ – أن خط التكاليف الكلية بدأ من عند نقطة ٢٠٠٠ جنيه من نقطة بداية التكاليف الثابتة وبدأ يصعد بزيادة حجم النشاط.

٤ – بدأ خط إيراد المبيعات من نقطة الصفر، وبدأ الصعود بزيادة حجم المبيعات.

٥ – تمثل نقطة التعادل عند تقاطع خط التكاليف الكلية مع خط إيراد المبيعات وقبل هذه النقطة ظهرت هناك خسائر وبعدها بدأ يتحقق الربح.

هناك طرق بيانية أخرى لإظهار العلاقة بين المتغيرات السابقة على النحو الموضح فى الصفحة التالية.


٧٦١١
٦٠٠٠
٥٥٠٠
٥٠٠٠
٤٥٠٠
٤٠٠٠
٣٥٠٠
٣٠٠٠
٢٥٠٠
٢٠٠٠
١٥٠٠
١٠٠٠
٥٠٠
صفر
إيرادات
المبيعات
التكاليف الكلية
إيراد نقطة
التعادل
التكاليف الثابتة
إيراد المبيعـــات والتكاليـــف
٥
١٠
١٥
٢٠
٢٥
٣٠
٣٥
٤٠
حجـــم الإنتاج

المبحث الثالث

دور أساليب التحليل المحاسبى فى الرقابة وتقويم الأداء

تمهيد

تعتبر القوائم المالية المنشورة وغير المنشورة من أهم مصادر البيانات المالية التى قـد يعتمد عليها المحلل المالى بغرض تقويم أداء الشركة كمرحلة أساسية لإتخاذ بعض القرارات الإدارية ولاسيما الإستثمارية، ومن أهم الأساليب التقليدية المطبقة فى عملية التحليل هـو أسلوب المقارنات، وأسلوب التحليل بإستخدام النسب.

ويختص هذا المبحث بإعطاء بعض المعرفة عن أهم القوائم المالية وما تتضمنه مـن بيانات مالية ثم مناقشة أهم الإستنتاجات المختلفة التى يمكن الحصول عليها مـن عملية المقارنة وإستخدام النسب المالية ثم تقويم صلاحية هذا الإسلوب فى مجال إتخاذ القـرارات الإدارية وكيف يمكن تطويره ليصبح أكثر فاعلية بإستخدام أساليب بحوث العمليات.

وفى ضوء ما سبق تتركز المناقشة على النقاط الآتية:

* طبيعة ونماذج القوائم المالية.
* طرق المقارنات المختلفة.
  - مقارنة القوائم خلال فترة زمنية معينة لنفس الشركة.
  - مقارنة القوائم لسنة معينة بسنة الأساس.
  - مقارنة القوائم المالية لشركة معينة بالقوائم المالية لشركة أخرى تعمل فى نفس النشاط.
  - مقارنة القوائم لشركة معينة بمستوى النشاط التى تعمل فيه.
* تقويم أسلوب المقارنات فى مجال تقويم الأداء وإتخاذ بعض القرارات الإستثمارية.
* طرق التحليل بإستخدام النسب المالية.
* نموذج دى بونت للتحليل المالى .

(٣-١) – طبيعة ونماذج القوائم المالية:

تتمثل القوائم المالية التى تعدها الوحدة الإقتصادية فيما يلى: قائمة الدخل، قائمة المركز المالى ، قائمة تدفق الاموال، قائمة التغير فى حقوق أصحاب الملكية

وفيما يلى نبذة سريعة عن طبيعة تلك القوائم وذلك لأهميتها ليس فقط فى تطبيق أسلوب المقارنات بل أيضاً فى تطبيق أساليب التحليل الأخرى التى سوف نناقشها فيما بعد.

أولاً: قائمة الدخل (شكل ١)

تعتبر هذه القائمة ملخصاً للحسابات الختامية، حساب التشغيل والمتاجرة، وحساب الأرباح والخسائر، وحساب توزيع الأرباح والخسائر ، وتهدف إلى إعطاء معلومات عن إيرادات ونفقات الوحدة الإقتصادية خلال فترة معينة ماضية، وبيان نتيجة النشاط من ربح أو خسارة أو من فائض أو عجز، وليس هناك نموذجاً معيناً لهذه القائمة حيث تختلف من بلد إلى بلد، ومن شركة إلى أخرى، ولكن جرت العادة تصويرها على الشكل الموضح فى الصفحة التالية.

وفيما يلى بعض الإيضاحات المتعلقة بهذا الشكل :

١ – تستقى بيانات هذه القائمة من الحسابات الختامية للشركة والمعدة على الأساس التاريخى

٢ – يقصد بإيراد المبيعات صافى كمية المبيعات مضروبة فى سعر البيع، ويقصد بتكلفة المبيعات: التكلفة الصناعية لكمية المبيعات سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ثابتة أو متغيرة، مع افتراض أن المنشأة تطبق نظرية التكاليف الكلية، وعن طريق طرح تكلفة المبيعات من إيراد المبيعات يكون الناتج هو ربح التشغيل، أو الربح الناتج من العمليات وذلك فى المنشآت الصناعية، ويطلق عليه مجمل الربح فى المنشآت التجارية.

٣ – تطرح مصاريف التسويق والمصاريف المالية والإدارية من ربح التشغيل لنصل إلى صافى الربح قبل خصم الضرائب والفائدة على الأموال المقترضة (تعتبر الفائدة من الربا المحرم شرعا).

٤ – تطرح الفائدة على الأموال المقترضة وأى مصاريف أخرى لنصل إلى صافى الربح قبل خصم الضرائب.

٥ – تطرح الضرائب لتصل إلى صافى الربح بعد خصم الضرائب، ونقصد بالضرائب هنا الضرائب على الأرباح (الدخل) وليس ضرائب المبيعات أو الدمغة.

٦ – إضافة أى إيرادات أخرى ناتجة من مصادر ليست من نشاط الوحدة الرئيسية لنصل إلى صافى الربح القابل للتوزيع، والذى سوف يوزع حسب اقتراح مجلس الإدارة بعد موافقة الجمعية العمومية للمساهمين عليه ، والذى يوزع حسب القانون وما يرد فى النظام الأساسى للشركة.

٧ – توزع الأبارح فى الشركات المساهمة على النحو التالى :

- نسبة % احتياطى قانونى .
- توزيع دفعة أولى على المساهمين والعمال بنسبة % من رأس المال المدفوع .
- نسبة ١٠ % من الباقى مكافأة لمجلس الإدارة .
- توزيع دفعة ثانية على المساهمين والعمال بنسبة % من رأس المال المدفوع إذا كانت الأرباح تسمح بذلك .
- يرحل الباقى إلى الأعوام القادمة وفى الصفحة التالية نموذج ملبسط لقائمة الدخل .

شكل (١)

نموذج لقائمة الدخل لشركة صناعية
عن الفترة من / / إلى / /
بأرقام افتراضية

البيـــــــان	جزئي	جزئي	كلي
إيراد المبيعات	١٠٠٠٠٠		
يطرح: تكلفة المبيعات	٦٠٠٠٠		
الربح من التشغيل (مجمل الربح)		٤٠٠٠٠	
يطرح: مصاريف التسويق والمبيعات	٦٠٠٠		
: المصاريف المالية والإدارية	٤٠٠٠		
		١٠٠٠٠	
صافى الربح قبل الفائدة والضرائب		٣٠٠٠٠	
يطرح: الفائدة على رأس المال المقترض	٣٠٠٠		
: أى مصاريف أخرى	٢٠٠٠		
		٥٠٠٠	
صافى الربح قبل خصم الضرائب		٢٥٠٠٠	
يطرح: مخصص الضرائب (٤٠%)		١٠٠٠٠	
صافى الربح بعد الضرائب		١٥٠٠٠	
يضاف أى إيرادات أخرى مثل:			
- إيرادات أوراق مالية	٠٠٠٠		
- إيرادات عقارات	٢٠٠٠		
- إيرادات إخرى	٥٠٠		
		٢٥٠٠	
صافى الربح القابل للتوزيع			١٧٥٠٠
يوزع كالآتى:			
- إحتياطيات قانونية (٢٠%)		٣٥٠٠	
- توزيعات على المساهمين (بواقع ١ ج لكل سهم فرضاً)		١٠٠٠٠	
مكافآت أعضاء مجلس الإدارة		١٠٠٠	
			١٤٥٠٠
الأرباح المرحلة لسنوات تالية			٣٠٠٠

ثانياً: قائمة المركز المالى :

تهدف هذه القائمة إلى بيان موجودات وإلتزامات الوحدة الإقتصادية فى نقطة معينة من الزمن وهى تاريخ انتهاء السنة المالية للوحدة الإقتصادية، ولأغراض التحليل يتم تقسيم الأصول إلى مجموعتين: أصول ثابتة وأصول متداولة وتقسيم الإلتزامات إلى مجموعتين أيضاً: إلتزامات طويلة الأجل وإلتزامات قصيرة الأجل.

وفى الصفحة التالية نموذج مبسط لقائمة المركز المالى ، وفيما يلى بعض الإيضاحات عليها:

١ – تتمثل حقوق أصحاب المشروع فى رأس المال المدفوع والإحتياطيات على إختلاف أنواعها والأرباح غير الموزعة، وتعتبر من مصادر الأموال الذاتية.

٢ – تتمثل الإلتزامات طويلة الأجل فى قروض السندات وأى أعباء تستحق بعد أكثر من سنة وتعتبر من مصادر الأموال من الغير.

٣ – تتمثل مجموع مصادر الأموال فى مجموع حقوق أصحاب المشروع ومجموع الإلتزامات طويلة الأجل والتى يجب أن تتساوى مع مجموع الأموال المستثمرة.

٤ – تتمثل الأصول الثابتة فى الأراضى والمبانى والآلات ... وغيرها من الموجودات التى تقتنيها الوحدة الإقتصادية بغرض إستخدامها فى العملية الإنتاجية وعادة تظهر بالقيمة الدفترية بعد طرح الاستهلاك.

٥ – تتمثل الأصول المتداولة فى المخزون السلعى بأنواعه المختلفة والمدينون والإستثمارات فى الأوراق المالية والنقدية لدى البنك وفى الصندوق، وتمثل هذه البنود عناصر رأس المال العامل (المتداول).

٦ – تتمثل الإلتزامات قصيرة الأجل فى الدائنين والمخصصات الأخرى المكونة لمقابلة إلتزامات لم تتحدد قيمتها بالضبط.

٧ – عن طريق طرح مجموع الأصول المتداولة من مجموع الإلتزامات قصيرة الأجل نتوصل إلى صافى رأس المال العامل.

٨ – عن طريق جمع مجموع الأصول الثابتة وصافى رأس المال العامل نصل إلى مجموع الأموال المستثمرة والذى يطابق مجموع مصادر الأموال.

٩ – يمكن تصوير هذه القائمة بأشكال مختلفة ومنها الشكل الوارد فى الصفحة التالية.

شكـــل رقم (٢)
نموذج لقائمة المركز المالى

البيــــــــــان	جزئى	جزئى	كلى
حقوق الملكية			
– رأس المال المدفوع	٥٠٠٠٠		
– إحتياطيات	٢٥٠٠٠		
– أرباح غير موزعة	٥٠٠٠		
إجمــالى حقــوق الملكية		٨٠٠٠٠	
الإلتزامات طويلة الأجل			
– قروض طويلة الأجل (قرض سندات)	١٥٠٠٠		
– إلتزامات أخرى طويلة الأجل	٥٠٠٠		
مجموع الإلتزامات طويلة الاجل		٢٠٠٠٠	
***جملة مصادر الأموال**			١٠٠٠٠٠
الأصول الثابتة			
– أراضى	١٠٠٠٠		
– مبانى	١٥٠٠٠		
– آلات	٣٥٠٠٠		
– سيارات	٥٠٠٠		
*** – مجموع الأصول الثابتة**		٦٥٠٠٠	
الأصول المتداولة :			
– المخزون السلعى	٣٠٠٠٠		
– المدينون	١٢٠٠٠		
– إستثمارات أوراق مالية	٣٠٠٠		
– نقدية لدى البنك والصندوق	٥٠٠٠		
مجموع الأصول المتداولة		٥٠٠٠٠	
يطرح:			
الإلتزامات قصيرة الأجل			
– الدائنون	١٠٠٠٠		
– مخصصات لمقابلة إلتزامات قصيرة الأجل	٥٠٠٠		
***– مجموع الإلتزامات قصيرة الأجل**		(١٥٠٠٠)	
***– صافى رأس المال العامل**			٣٥٠٠٠
***– جملة إستخدامات الأموال**			١٠٠٠٠٠

ثالثاً: قائمة تدفق الأموال: شكل (٣)

تهدف هذه القائمة إلى إعطاء فكرة إجمالية عن كيفية تمويل أنشطة المشروع خلال فترة معينة وكيفية إستخدام تلك الموارد خلال نفس الفترة، ويطلق على هذه القائمة عدة أسماء منها قائمة الموارد المالية وإستخداماتها، أو قائمة الأموال ولكننا نفضل اسم قائمة تدفق الأموال لأنه يعبر عن الحركية والديناميكية التي تتصف بها الأموال خلال الفترة لزمنية التي تعد خلالها.

حيث أننا سوف نناقش هذه القائمة بشيء من التفصيل فيما بعد في هذا الفصل فسوف نكتفي في هذا المقام ببيان شكلها، وتستقي بياناتها من قوائم المركز المالي لسنتين متتاليتين وقائمة الدخل عن السنة الأخيرة التي تعد عنها القائمة، والشكل التالي عبارة عن نموذج لقائمة تدفق الأموال.

شكل (٣)

نموذج لقائمة تدفق الأموال

البيان	مبلغ كلي	مبلغ كلي
مصادر الأموال		
– صافي ربح العام بعد خصم الضرائب	٥٠٠٠	
– الاستهلاكات عن العام	٥٠٠٠	
– مصروفات غير نقدية	١٥٠٠٠	
– زيادة في قيم إلتزامات طويلة الأجل	١٠٠٠٠	
– زيادة في قيم إلتزامات قصيرة الأجل	٥٠٠٠	
– نقص في قيم أصول ثابتة	٢٠٠٠	
– نقص في قيم أصول متداولة	٨٠٠٠	
*** – مجموع مصادر الأموال**		٥٠٠٠٠
إستخدامات الأموال:		
– خسارة العام (إن وجدت)	ــــ	
– نقص في قيم إلتزامات طويلة الأجل	٣٠٠٠	
– نقص في قيم إلتزامات قصيرة الأجل	٧٠٠٠	
– زيادة في قيم أصول ثابتة	٢٠٠٠٠	
– قيم في قيم أصول متداولة	٢٠٠٠٠	
***– مجموع إستخدامات الأموال**		٥٠٠٠٠

رابعاً: قائمة التغير فى حقوق أصحاب الملكية (شكل رقم ٤)

تهدف هذه القائمة إلى بيان التغيرات فى حقوق أصحاب الملكية خلال الفـــترة، ويشتمل ذلك على العناصر الآتية:

(١) – رأس المال المدفوع أول الفترة المالية والإضافات الجديدة خلال السنة.

(٢) – الإحتياطيات القانونية والنظامية فى أول الفترة والمضاف إليها والمحول منها خلال الفترة.

(٣) – الأرباح غير الموزعة فى أول الفترة المالية والمضاف إليها أو المحول منها خلال الفترة.

(٤) – صافى الأرباح خلال الفترة والموزع منها والمتبقى منها خلال الفترة.

وتظهر هذه القائمة على النحو الموضح فى شكل (٤).

شكل (٤)
قائمة التغيرات فى حقوق أصحاب الملكية
عن السنة المنتهية فى / /

البيـــــــان	الأرصدة فى ٢٠٠٠/١/١	الإضافات خلال الفترة	الاستبعادات خلال الفترة	الأرصدة فى ٢٠٠٠/١٢/٢١
-رأس المال المدفوع	٥٠٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠	ـــــ	٧٥٠٠٠٠٠
ـ الاحتياطى القانونى	٥٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	ـــــ	٦٠٠٠٠٠
- الاحتياطى النظامى	٢٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	ـــــ	٣٠٠٠٠٠
- الأرباح غير الموزعة	٢٥٠٠٠٠	ـــــ	ـــــ	٢٥٠٠٠٠
- أرباح الفترة	١٠٠٠٠٠٠	ـــــ	٩٠٠٠٠٠ توزيعات	١٠٠٠٠٠
إجمالى حقوق أصحاب الملكية	**٧٠٠٠٠٠٠**	**٢٦٥٠٠٠٠**	**٩٠٠٠٠٠**	**٨٧٥٠٠٠٠**

إيضاحات على قائمة التغير فى حقوق أصحاب الملكية.

- كان رصيد إجمالى حقوق أصحاب الملكية فى أول السنة السابقة مبلغ ٧,٠٠٠,٠٠٠ جنيه وبلغت الإضافات إليها خلال الفترة المالية يبلغ ٢٦٥٠٠٠٠ جنيه، وبلغت الاســـتبعادات خلال الفترة المالية مبلغ ٩٠٠٠٠٠ جنيه والتى تمثل توزيعات على المساهمين.
- أصبح رصيد إجمالى أصحاب حقوق الملكية فى نهاية السنة المالية مبلغ ٨٧٥٠٠٠٠ جنيه.

(٣-٢) – طرق التحليل بإستخدام القوائم المالية المقارنة:

تتضمن هذه الطرق ما يلى:

أولاً: مقارنة عناصرالقوائم المالية بمثيلاهما فى سنوات سابقة. فمثلاً يقارن رقم مجمل الربح لسنة ٢٠٠٠ برقم مجمل الربح لسنوات ١٩٩٩، ١٩٩٨، ١٩٩٧ أو يقارن رقم صافى الربح القابل للتوزيع لسنة ٢٠٠٠ برقم صافى الربح لسنوات سابقة، وهكذا يحسب التغيير.

ثانياً: مقارنة عناصر القوائم المالية فى سنة معينة بمثيلاهما فى سنة الأساس، بمعنى قد تختار سنة معينة كسنة أساس ثم تقارن أرقام أى سنة مالية بأرقام هذه السنة ، ثم يحسب التغيير فى تلك العناصر عن السنة الأساس.

ثالثاً: مقارنة القوائم المالية لشركة معينة بأرقام نفس العناصر للقوائم المالية لشركة أخرى تعمل فى نفس النشاط، ثم تحسب الفروق التى على أساسها يتم تقويم أداء الشركة.

رابعاً: مقارنة عناصر القوائم المالية لشركة معينة بمتوسط قيم هذه العناصر للشركات التى تعمل فى نفس النشاط، وغالباً ما تقوم بعض المنظمات الصناعية أو التجارية بتجميع القوائم المالية للشركات المساهمة التى تعمل فى قطاع معين ثم تستخرج متوسطات لبعض عناصر تلك القوائم ثم تنشر تلك المتوسطات، وتعتبر هذه المتوسطات بمثابة معايير يمكن للشركات مقارنه أرقامها بهذه المتوسطات.

ولا يصلح تطبيق أسلوب المقارنات إلاّ فى الشركات القديمة حيث تتوافر بيانات عن سنوات سابقة، وقد تتم عملية المقارنة على أساس معرفة التغيير بأرقام مطلقة أو معرفة التغير فى كل عنصر ثم حساب النسبة المئوية لسنة، فمثلاً لو كان صافى الربح فى سنة ٢٠٠٠ مبلغ ١٢٠٠٠ جنيه وكان رقم صافى الربح فى سنه ١٩٩٩ مبلغ ٨٠٠٠ جنيه .. فيمثل التغير مبلغ ٤٠٠٠ جنيه بالزيادة بنسبة ٥٠%.

(٣-٣) - نموذج تطبيقى لإستخدام أسلوب المقارنات فى الرقابة وتقويم الأداء.

لو فرض أنه قد تم الحصول على البيانات والمعلومات الآتية من دفاتر وسجلات شركة المتوكل على الله عن الفترة من ١٩٩٧ وحتى ٢٠٠٠م بهدف إجراء المقارنة ومعرفة معدل النمو والتطور باعتبار سنة ١٩٩٧ هى سنة الأساس.

البيـــان	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
* **الأصول الثابتة**	١٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠
* الأعمال تحت التنفيذ	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٥٠٠٠	٥٠٠٠
* البضاعة	٢٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠
* المدينون وأوراق القبض	١٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠
* الإستثمارات قصيرة الأجل	٥٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
* النقدية لدى البنك وفى الصندوق	٣٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٥٠٠٠	١٠٥٠٠٠
* **إجمالى الأصول**	٥٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٧٥٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠
* **حقوق الملكية**	٢٠٠٠٠٠	٢٢٥٠٠٠	٣٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
* مخصصات	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٨٠٠٠٠
* قروض طويلة الأجل	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
* دائنون وأوراق دفع	١٠٠٠٠٠	١٣٥٠٠٠	١٧٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
* بنوك ائتمان قصيرة الأجل	٣٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٠٠٠٠٠
* مصروفات مستحقة	٢٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
* **إجمالى حقوق الملكية والخصوم**	٥٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٧٥٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠
* **المبيعات**	٦٠٠٠٠٠	٧٥٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠٠
* تكلفة المبيعات	٥٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	١٢٥٠٠٠٠
* مصروفات التسويق	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
* المصروفات الإدارية	٢٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
* **صافى الربح**	٢٥٠٠٠	٥٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠

ففى ضوء البيانات الواردة بالجدول المقارن يمكن استنتاج بعض المؤشرات التى تساعد فى معرفة الاتجاه ومعدل التطور والنمو، من ذلك على سبيل المثال ما يلى:

(١) - معدل التطور والنمو فى الأصول الثابتة.

- زادت من مبلغ ١٠٠٠٠٠ج فى سنة ١٩٩٧م إلى مبلغ ١٢٠٠٠٠ج فى سنة ٢٠٠٠م بزيادة قدرها ٢٠٠٠٠ج.

- معدل الزيادة بنسبة ٢٠% من سنة الأساس.

(٢) - معدل التطور والنمو فى البضاعة.

- زادت من مبلغ ٢٠٠٠٠٠ج فى سنة ١٩٩٧م إلى مبلغ ٤٠٠٠٠٠ج فى سنة ٢٠٠٠م بزيادة قدرها ٢٠٠٠٠٠ج.

- معدل الزيادة بنسبة ٢٠٠% من سنة الأساس.

(٣) - معدل التطور والنمو فى المدينين وأوراق القبض.

- زادت من مبلغ ١٠٠٠٠٠ج فى سنة ١٩٩٧م إلى مبلغ ٢٥٠٠٠٠ج فى سنة ٢٠٠٠م بزيادة قدرها ١٥٠٠٠٠ج.

- معدل الزيادة بنسبة ١٥٠% من سنة الأساس.

(٤) - معدل التطور والنمو فى حقوق الملكية.

- زادت من مبلغ ٢٠٠٠٠٠ج فى سنة ١٩٩٧م إلى مبلغ ٤٥٠٠٠٠ج فى سنة ٢٠٠٠م بزيادة قدرها ٢٥٠٠٠٠ج.

- معدل الزيادة بنسبة ١٢٥% من سنة الأساس.

(٥) - معدل التطور والنمو فى رقم المبيعات.

- زادت قيمة المبيعات من مبلغ ٦٠٠٠٠٠ج فى سنة ١٩٩٧م إلى مبلغ ١٥٠٠٠٠٠ج فى سنة ٢٠٠٠م بزيادة قدرها ٩٠٠٠٠٠ج.

- معدل الزيادة بنسبة ١٥٠% من سنة الأساس.

(٦) – معدل التطور والنمو فى صافى الأرباح.

– زادت الأرباح من مبلغ ٢٥٠٠٠٠ج فى سنة ١٩٩٧م إلى مبلغ ١٠٠٠٠٠ج فى سنة ٢٠٠٠م بزيادة قدرها ٧٥٠٠٠ج.

– معدل الزيادة بنسبة ٣٠٠% من سنة الأساس.

وهكذا يستطيع المحلل المالى أن يستنبط بعض المؤشرات من المقارنات بين سنة وسنة، وربما يقارن ذلك بالمتوسطات العامة فى مثل هذا النشاط، وقد تكون المقارنة شهرية أو ربع سنوية.

(٣–٤) – تقويم أسلوب المقارنات فى مجال الرقابة وتقويم الأداء:

يصلح أسلوب المقارنة فقط فى مجال الرقابة وتقويم الأداء فى حالات إستثنائية ومن بينها إذا لم يحدث تغير ملحوظ فى الظروف الداخلية للوحدة الإقتصادية، ومن ناحية أخرى لقد تعرض هذا الأسلوب لنقد شديد من وجهات نظر مختلفة نوجزها فى الآتى:

١ – لا يصلح هذا الأسلوب فى حالة الوحدات الإقتصادية الجديدة حيث لا تتوافر البيانات التاريخية.

٢ – يجعل اختلاف الظروف من سنة لأخرى أو من شركة لأخرى عملية المقارنة غير سليمة ومشكوك الإعتماد عليها فى إتخاذ أى قرار.

٣ – تقوم عملية المقارنة على أساس إعتبار بيانات الماضى كمعايير تقارن بها، وهناك إحتمال أن تتضمن هذه البيانات عناصر إسراف وضياع مما يجعل نتائج عملية المقارنة معيبة.

٤ – لا تأخذ فى الإعتبار التغيير فى قيمة النقد.

٥ – تعتمد عملية المقارنة على أساس حساب مقدار التغير فى عناصر القوائم المالية سواء على هيئة أرقام مطلقة أو نسب مئوية دون ربط العناصر بعضها بالبعض تطبيقاً لمفهوم الشمولية.

٦ – تعتمد عملية المقارنة على بيانات القوائم المالية التى تعد وفقاً لمفاهيم محاسبية مشكوك فى سلامتها من ناحية إتخاذ القرارات الإدارية مثال ذلك مفهوم الحيطة والحذر ومفهوم التسجيل التاريخى، كما أنها تتأثر بالآراء الشخصية للمحاسبين.

٧ – تعتمد عملية المقارنة على بيانات القوائم المالية ومعظمها قد إستخرج من الدفاتر فى لحظة زمنية معينة فلا تعكس الحركية خلال السنة.

ويمكن التغلب على معظم عيوب أسلوب المقارنات على النحو التالى:

- تعديل بيانات سنوات سابقة لتأخذ فى الإعتبار التغير فى قيمة النقد وكذلك التغيرات الملحوظة فى الظروف الداخلية وذلك بإستخدام بعض أساليب التحليل الاحصائى مثل أسلوب السلاسل الزمنية وأسلوب الإنحدار والإرتباط.
- إستخدام أسلوب الاتجاه فى تحليل البيانات السابقة لتوضيح سلوك عناصر القوائم المالية ومن ذلك يمكن التنبؤ بما ستكون عليه قيمة العناصر فى المستقبل.
- إستخدام الأساليب البيانية فى التغيرات فى قيم عناصر القوائم المالية وذلك بعد تعديلها بالأساليب الاحصائية السابقة لتتناسب مع وقت وخبرة مستخدمها.

ونخلص مما سبق أن أسلوب المقارنات قد يفيد الأطراف الخارجية المهتمة بالمشروع إذا ما تطور بإستخدام أساليب بحوث العمليات، ولكن ما زالت به بعض العيوب وخصوصاً الواردة فى البند (٤)، (٥)، (٦)، (٧).

(٣-٥) – التحليل المحاسبى بإستخدام أسلوب النسب المالية

نظراً لعيوب أسلوب المقارنات السابق الإشارة إليها فى البند السابق، وخصوصاً فيما يتعلق بعدم ربط قيم عناصر القوائم المالية موضع التحليل بعضها بالبعض، اتجه الباحثون نحو إستخدام أسلوب النسب المعروف فى علم الحساب فى عملية التحليل المحاسبى، وأطلق على هذا الأسلوب: التحليل بالنسب المالية، وقد شاع تطبيق هذا الأسلوب فى

الحياة العملية، وأخذ عدة إتجاهات، كما أنه قد مر بمراحل مختلفة، وفى الآونة الأخيرة تمكن المحاسبون من الإستعانة بأساليب بحوث العمليات فى تطوير هذا الأسلوب وتوسع تطبيقه.

ويتعلق هذا البند بإعطاء بعض المعرفة عن مفهوم وأغراض أسلوب النسب المالية وأنواعها وتقويم صلاحيته فى مجال الرقابة وتقويم الأداء، وكيفية تطويره بإستخدام أساليب بحوث العمليات.

وفى ضوء هذه التمهيد سوف تتركز المناقشة فى هذا البند على النقاط الآتية:

* مفهوم وأغراض التحليل بإستخدام النسب المالية.
* أنواع التحليل بإستخدام النسب المالية.

التحليل الرأسى و التحليل الأفقى.

* تقسيمات النسب المالية.
* نموذج دى مونت للتحليل بإستخدام النسب المالية.
* تطوير أسلوب النسب المالية بإستخدام أساليب بحوث العمليات.

وفيما يلى نبذه موجزة عن كل نقطة من النقاط السابقة.

(٣-٦) – مفهوم وأغراض التحليل بإستخدام النسب المالية.

يقصد بالنسب المالية بأنها العلاقة بين عنصر وآخر فى القوائم المالية، وقد يكون هذا العنصر فى نفس القائمة أو فى قائمة أخرى، فمثلاً ينسب رقم صافى الربح القابل للتوزيع إلى رقم المبيعات الصافية أو ينسب رقم صافى الربح القابل للتوزيع إلى رأس تحسب هذه النسب كما يلى:

– إذا كان رقم صافى الربح القابل للتوزيع ١٠٠٠٠٠ جنيه ورقم صافى المبيعات ١٠٠٠٠٠٠ جنيه فإن النسب المئوية لصافى الربح إلى صافى المبيعات تكون

$$\frac{١٠٠٠٠٠}{١٠٠٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠\%.$$

- إذا كان رقم صافى الربح القابل للتوزيع ١٠٠٠٠٠ جنيه ومقدار رأس المال المستثمر ٥٠٠٠٠٠ جنيه

- فإن النسبة المئوية لصافى الربح القابل للتوزيع إلى رأس المال تكون

$$\frac{١٠٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٢٠\%.$$

وهكذا، وكل نسبة تعطى دلالة أو إشارة معينة يستفاد منها فى إتخاذ قرار معين أو إبداء الرأى حول مسألة معينة على النحو الذى سوف نفصله فيما بعد.

ويساعد التحليل بإستخدام النسب المالية كل من الأطراف الخارجية مثل المستثمرين والبنوك والموردين وغيرهم، وكذا الأطراف الداخلية مثل الإدارة العليا فى مجالات عديدة من بينها ما يلى:

١ - قد يساعد فى التنبؤ بقيم بعض العناصر فى المستقبل، إذ باستخراج النسب المالية لعنصر معين خلال فترة زمنية معينة ومعرفة الاتجاه يمكن التنبؤ بما سيكون عليه العنصر فى المستقبل، وهذا بدوره يساعد فى مجال التخطيط.

٢ - يساعد فى دراسة الهيكل التمويلى للوحدة الإقتصادية ولا سيما النسبة بين التمويل الذاتى والتمويل من الغير.

٣ - تساعد النسب المالية فى مجال الرقابة وتقويم الأداء فعن طريق مقارنة النسب المالية الفعلية بالنسب المالية المعيارية يمكن معرفة الإنحرافات والتى يجب دراسة أسبابها وعلاجها.

٤ - تساعد النسب المالية فى بعض القرارات الإدارية وخصوصاً فيما يتعلق بالقرارات الإستثمارية فمثلاً تساعد نسب الربحية فى المفاضلة بين الشركات عند شراء الأوراق المالية وتساعد نسب المديونية البنوك عند إقراض الشركات وهكذا.

ويوجد نوعان رئيسيان من التحليل المالى بإستخدام النسب المالية هما:

١ - **التحليل الرأسى**: ويتعلق بإيجاد النسب المالية من واقع القوائم المالية لسنة مالية معينة، مثال ذلك إيجاد العلاقة بين رقم الأصول المتداولة ورقم الخصوم المتداولة

الظاهر بقائمة المركز المالى للوحدة الإقتصادية فى نهاية سنة معينة، أو إيجاد العلاقة بين رقم تكلفة المبيعات ورقم إيراد المبيعات، ثم تقارن تلك النسب بالنسب المعيارية التى قد تكون هى نسب سنة سابقة أو نسب النشاط التى تعمل فيه الوحدة أو غير ذلك.

٢- **التحليل الأفقى**: ويتعلق بإيجاد النسب المالية من واقع القوائم المالية لشركة معينة خلال فترة زمنية ثم دراسة سلوك تلك النسب خلال نفس الفترة ومعرفة التغير عن النسب المعيارية إن وجدت، ويفيد هذا النوع من التحليل فى معرفة الإتجاه العام ثم التنبؤ بقيم العناصر فى المستقبل. مثال ذلك إيجاد نسبة الربحية (صافى الربح إلى رأس المال) خلال عشرة سنوات ثم دراسة التغير خلال هذه الفترة وأسباب ذلك وإمكان الاستعانة بنتائج هذا التحليل فى التنبؤ بسلوك الربحية فى المستقبل.

وقد تقارن النسب المالية بوحدة إقتصادية معينة بالنسب المالية بوحدة أخرى تعمل فى نفس النشاط، أو متوسط النسب المالية للصناعة التى تعمل فيها المنشأة وذلك فى نفس الفترة الزمنية.

(٣-٧) – تقسيمات النسب المالية:

إنه من الأهمية بمكان أن ندرك أنه لا توجد نسبة مالية واحدة تعطى دلالة واضحة وكافية عن الموقف المالى للمنشأة وكفاءتها بل يجب إيجاد عدة نسب حتى يتسنى تقويم المشروع من كافة جوانبه ، ولقد تعددت النسب المالية وقسمت إلى مجموعات وكل مجموعة تعطى دلالة خاصة وتخدم غرضاً معيناً، وأهم مجموعات النسب المالية المتعارف عليها والشائع تطبيقها فى الواقع العملى ما يلى:

١ – مجموعة نسب الربحية
٢ – مجموعة نسب السيولة
٣ – مجموعة نسب المديونية
٤ – مجموعة نسب التغطية
٥ – مجموعة نسب النشاط
٦ – مجموعة نسب النمو التطور

وفيما يلى عرض مبسط لمكونات كل مجموعة والأغراض التى تحققـــها وطريقـة حساب كل نسبة وذلك فى ضوء البيانات الواردة فى القوائم المالية السابقة.

أولاً: مجموعة نسب الربحية

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى بيان كفاءة الوحدة الإقتصادية فى أعمالها ومدى سلامة السياسات التى تسير عليها فى تسير أنشطتها المختلفة، وتتضمن هـــذه المجموعـة: نسب مالية توضح علاقة الأرباح بالمبيعات، أو علاقة الأرباح بالأموال المستثمرة، أو علاقة الأرباح بمجموع حقوق الملكية.

ومن أهم نسب هذه المجموعة ما يلى:

١ – صافى الربح إلى المبيعات:

تهدف إلى بيان النسبة المئوية لصافى الربح عن كل ١ جنيه من المبيعات أو غير ذلك، وكلما ارتفعت هذا النسبة كلما دل على زيادة هامش الربح، وتحسب هذه النسبة كمـا يلى:– (الأرقام الواردة فى العمليات الحسابية افتراضية)

*صافى الربح إلى المبيعات = $\frac{\text{صافى الربح قبل الضرائب}}{\text{صافى المبيعات}}$ × ١٠٠ (نسبة مئوية)

= $\frac{٢٥٠٠٠}{١٠٠٠٠٠}$ × ١٠٠ = ٢٥%

أو = $\frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{صافى المبيعات}}$ × ١٠٠ (نسبة مئوية)

= $\frac{١٥٠٠٠}{١٠٠٠٠٠}$ × ١٠٠ = ١٥%

٢ – صافى الربح إلى مجموع الأصول المستثمرة:

تهدف هذه النسبة إلى حساب مقدار العائد على مجمـــوع إســتثمارات الوحـــدة الإقتصادية وتحسب عن طريق إيجاد العلاقة بين صافى الأرباح قبل الضرائب إلى مجمـــوع أصول المشروع سواء أكانت ثابتة أو متداولة، وكلما زادت هذه النسبة كلما دل علـــى قدرة الأصول لتحقيق ربحية، ويجب أن تقارن هذه النسبة بمعدل الفائدة السائد فى الســوق

أو متوسط ربحية الفرصة المضاعة لمعرفة مدى كفاءة إدارة المشروع فى إستخدام الأصول المتاحة. وتحسب هذه النسبة كما يلى:

صافى الربح إلى مجموع الأصول = (صافى الربح قبل الضرائب ÷ مجموع أصول المشروع) × ١٠٠ (نسبة مئوية)

= (٢٥٠٠٠ ÷ ١٢٥٠٠٠) × ١٠٠ = ٢٠٪

أو = (صافى الربح بعد الضرائب ÷ مجموع أصول المشروع) × ١٠٠ (نسبة مئوية)

= (١٥٠٠٠ ÷ ١٢٥٠٠٠) × ١٠٠ = ٢٠٪

٣ – صافى الربح إلى مجموع حقوق أصحاب الملكية

تهدف هذه النسبة إلى بيان المقدرة الربحية لإستثمارات حقوق أصحاب المشروع والتى تتضمن رأس المال والإحتياطيات والأرباح غير الموزعة، وتهم هذه النسبة المستثمر المتوقع، حيث يقارن هذه النسبة لعدة شركات لأجل إختيار الشركة ذات المعدل الأعلى ، وعموماً يجب أن يؤخذ فى الحسبان عنصر الخطر التجارى عند المفاضلة، إذ يجب أن تكون هذه النسبة عالية فى حالة الشركات التى تتعرض لمخاطر عالية، كما أن تقارن هذه النسبة بمتوسط النسب فى النشاط التى تعمل فيها الوحدة الإقتصادية.

وتحسب هذه النسبة كما يلى:

صافى الربح إلى مجموع حقوق أصحاب الملكية:

= (صافى الربح قبل الضرائب ÷ مجموع حقوق الملكية) × ١٠٠ (نسبة مئوية)

= (٢٥٠٠٠ ÷ ٨٠٠٠٠) × ١٠٠ = ٣١,٢٥٪

أو = (صافى الربح بعد الضرائب ÷ صافى حقوق الملكية) × ١٠٠ (نسبة مئوية)

= (١٥٠٠٠ ÷ ٨٠٠٠٠) × ١٠٠ = ١٨,٧٥٪

ثانياً: مجموعة نسب السيولة:

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى توضيح مقدرة الشركة على مقابلة إلتزاماتها الجارية أو الحالّة والواجبة السداد، ويقصد بالإلتزامات العاجلة بأنها الديون الواجبة السداد خلال سنة معينة، أى الخصوم المتداولة، ويجب على المحلل المالى أن يدرس سلوك هذه النسب خلال فترة زمنية لمعرفة سلوك السيولة وعلاقتها بأرباح الوحدة الإقتصادية، كما يجب أن تقارن هذه النسب بالنسب المعيارية التى قد تكون نسب سنة الأساس أو نسب وحدة اقتصادية أخرى تعمل فى نفس النشاط الذى تعمل فيها الوحدة.

ومن أهم مكونات هذه المجموعة من النسب ما يلى:-

١ - نسبة التداول .

تقيس هذه النسبة مقدرة الوحدة الإقتصادية على مقابلة الإلتزامات الجارية عن طريق الأصول المتداولة.

وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}} = \frac{٥٠٠٠٠}{٢٥٠٠٠} = ٢ \text{ (مرة)}$$

ويجب أن يلاحظ أنه قد تكون نسبة التداول مرتفعة، ومع ذلك تكون الوحدة الإقتصادية فى مركز لا يسمح لها بدفع إلتزاماتها الجارية بسبب أن معظم عناصر الأصول المتداولة ممثلة فى بنود يصعب تحويلها إلى نقدية بسهولة وبدون خسارة، ومن هذه الأصول على سبيل المثال: البضاعة، ولذلك يفضل البعض حساب نسب السيولة السريعة.

٢ - نسبة السيولة السريعة

تظهر هذه النسبة مقدرة الوحدة الإقتصادية على سداد إلتزاماتها الجارية عن طريق أصولها المتداولة القابلة للتحويل إلى نقدية سائلة بسرعة، أى بعد إستبعاد رقم المخزون لأنه يعتبر أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة، ولأنه يحتاج إلى فترة زمنية طويلة لبيعه.

وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة — البضاعة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}} = \frac{٢٠٠٠٠}{٢٥٠٠٠} = ٤ : ٥ \text{ مرة}$$

٣ – نسبة السداد السريع:

تقيس هذه النسبة مقدرة الوحدة الإقتصادية على سداد إلتزاماها قصيرة الأجل من النقدية المتوافرة فى البنك والصندوق، أى بعد إستبعاد الأصول غير النقدية، مثل: البضاعة والمدينين وأوراق القبض والإستثمارات قصيرة الأجل.

وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{النقدية لدى البنك وفى الصندوق}}{\text{الخصوم المتداولة}} = (\text{مرة})$$

$$= \frac{٥٠٠٠٠}{٢٥٠٠٠} = ١ : ٥$$

٤ – طول الفاصل الزمنى الدفاعى:

تقيس هذه النسبة عدد الأيام التى يمكن أن يغطى منها المصروفات الجارية للمنشأة بواسطة أصولها النقدية وشبه النقدية، وتحسب عن طريق إيجاد العلاقة بين الأصول النقدية وتتضمن النقدية لدى البنك وفى الصندوق والإستثمارات قصيرة الأجل ومتوسط المصروفات الجارية اليومية والتى تستخرج عن طريق قسمة المصروفات الجارية السنوية على ٣٦٥ يوماً. وتوضح هذه النسبة المقدرة الدفاعية للشركة لسداد مصروفاتها الجارية بدون مشاكل وذلك فى حالة إنخفاض أو توقف الإيرادات وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{النقدية + الإستثمارات قصيرة الأجل} \times ٣٦٥}{\text{المصروفات الجارية السنوية}} = (\text{يوم})$$

$$= \frac{٥٠٠٠٠ + ٣٠٠٠ \times ٣٦٥}{٦٠٠٠٠ + ١٠٠٠٠ \times ٥٠٠٠} = ٣٩ \text{ يوماً تقريباً}$$

٥ – التوزيع النسبى لعناصر الأصول المتداولة:

تهدف هذه النسبة إلى إيجاد النسبة المئوية لكل أصل من الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول المتداولة، لمعرفة التوزيع النسبى لهذه الاصول نظرا لتفاوتها من حيث مدى سهولة وسرعة تحويلها إلى نقدية، وتحسب هذه النسب كما يلى:

- نسبة البضاعة إلى مجموع الأصول المتداولة = $\frac{\text{قيمة البضاعة}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \times ١٠٠$

$= \frac{٣٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٦٠\%$

- نسبة الذمم إلى مجموع الأصول المتداولة = $\frac{\text{قيمة الذمم}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \times ١٠٠$

$= \frac{١٢٠٠٠}{٥٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٢٤\%$

- نسبة الإستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول المتداولة = $\frac{\text{الإستثمارات قصيرة الأجل}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \times ١٠٠$

$= \frac{٣٠٠٠}{٥٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٦\%$

- نسبة النقدية لدى البنك وفى الصندوق إلى مجموع الأصول المتداولة = $\frac{\text{النقدية لدى البنك وفى الصندوق}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}} \times ١٠٠$

$= \frac{٥٠٠٠}{٥٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠\%$

ثالثا: مجموعة نسب هيكل التمويل:

يطلق على هذه المجموعة أحيانا اسم نسب الرفع المالى أو نسب التمويل، وتهدف إلى قياس النسبة المئوية للقروض إلى الهيكل المالى للوحدة الإقتصادية، وتهم هذه المجموعة حملة السندات وأصحاب القروض الأخرى والموردين، ويلاحظ أنه كلما زادت هذه

النسبة كلما أدى ذلك إلى زيادة صافى حقوق الملكية ما دامت تكلفة الأموال المقترضة أقل من العائد على الأموال المستثمرة ، ومن أهم نسب هذه المجموعة ما يلى:

١ – نسبة القروض إلى حقوق الملكية:

وتقيس المبالغ المقترضة والمستثمرة إلى حقوق اصحاب الملكية، أى توضح العلاقة بين الأموال المقترضة ورأس المال المملوك وتحسب كما يلى:

$$= \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}} \times ١٠٠ \text{ (نسبة مئوية)}$$

$$= \frac{٢٠٠٠٠}{٨٠٠٠٠} = \times ١٠٠ = ٢٥\%$$

٢ – نسبة القروض إلى مجموع الأصول:

وتقيس النسبة المئوية للقروض إلى مجموع الأصول، وكلما إنخفضت هذه النسبة كلما زاد هامش الأمان لأصحاب القروض والديون، كما تهم هذه النسبة المستثمرين والمقترضين المتوقعين، وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{القروض طويلة الأجل + الإلتزامات قصيرة الأجل}}{\text{إجمالى الأصول}} \times ١٠٠ \text{ (نسبة مئوية)}$$

$$= \frac{٢٠٠٠٠ + ٢٥٠٠٠}{١٢٥٠٠٠} \times ١٠٠ = ٣٦\%$$

٣ – نسبة القروض طويلة الأجل إلى صافى الأصول الثابتة:

تقيس كفاية الأصول الثابتة المقدمة كضمان للقروض الطويلة الأجل، وتهم هذه النسبة حملة السندات ومقدمى القروض طويلة الأجل المضمونة، وكلما انخفضت هذه النسبة كلما ارتفع هامش الأمان لأصحاب القروض، وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{مجموعة القروض طويلة الأجل}}{\text{صافى الأصول الثابتة}} \times ١٠٠ \text{ (نسبة مئوية)}$$

$$= \frac{٢٠٠٠٠}{٧٥٠٠٠} \times ١٠٠ = ٢٦,٦\%$$

رابعاً: مجموعة نسب التغطية:

تهدف نسب هذه المجموعة إلى بيان مدى الأمان لحملة السندات والقروض فى سداد الفوائد الثابتة من الأرباح أو من النقدية السائلة، وكلما زاد عدد مرات التغطية كلما زادت درجة الأمان، ومعروف أن عجز الوحدة الإقتصادية عن سداد تلك الفوائد يعرضها للإفلاس، ومن أهم نسب هذه المجموعة ما يلى:

١ – نسبة تغطية الفائدة من الأرباح:

تهدف هذه النسبة إلى قياس عدد مرات تغطية الفوائد الثابتة من صافى الربح قبل خصم الفائدة والضرائب وتحسب كما يلى:

$$= \frac{\text{صافى الربح قبل خصم الفائدة والضرائب}}{\text{مقدار الفوائد الثابتة}} = (\text{مرة})$$

$$= \frac{٣٠٠٠٠}{٣٠٠٠} = ١٠ \text{ مرات}$$

٢ – نسبة تغطية الفائدة من النقدية:

تقيس هذه النسبة عدد مرات تغطية الفوائد الثابتة من النقدية لدى البنك والصندوق وتحسب كما يلى:

$$= \frac{\text{النقدية لدى البنك وفى الصندوق}}{\text{مقدار الفوائد الثابتة}} = (\text{مرة})$$

$$= \frac{٥٠٠٠}{٣٠٠٠} = \frac{٣}{٢} = (\text{مرة})$$

٣ – نسبة تغطية المصروفات الثابتة من الأرباح:

تقيس هذه النسبة عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة النقدية من صافى الربح قبل خصم الضرائب والفائدة وتحسب كما يلى:

$$= \frac{\text{صافى الربح قبل خصم الفائدة والضرائب}}{\text{الاعباء الثابتة}} = (\text{مرة})$$

$$= \frac{٣٠٠٠٠}{٣٠٠٠} = ١٠ \text{ مرات}$$

خامساً: مجموعة نسب النشاط

يطلق على هذه المجموعة أحياناً اسم نسب الكفاية أو نسب الدوران، وتهدف إلى بيان كفاءة إدارة النشاط فى الوحدة الإقتصادية فى إدارة مواردها المتاحة، والتى تتمثل فى عناصر الأصول الثابتة وعناصر الأصول المتداولة، وكلما زادت عدد دورات هذه الأصول كلما كان أفضل لأنه فى كل دورة تزيد أرباح الشركة، ومن أهم هذه المجموعة ما يلى:

١ – معدل دوران البضاعة:

ويقيس هذا المعدل سرعة تحويل المخزون إلى مبيعات، وكلما زادت عدد الدورات كلما أعطى مؤشراً على أن الوحدة الإقتصادية لا تحتفظ بالمخزون لفترة طويلة، أو أنه ليس لديها مخزوناً راكدًا، والمعروف أن المخزون السلعى يمثل رأس مال مجمد، لذلك إذا نجحت إدارة المشروع فى جعل رصيد المخزون السلعى منخفضاً وقريب من الرصيد المرغوب كلما كان ذلك مؤشراً إلى كفايتها، وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{تكلفة المبيعات خلال السنة}}{\text{متوسط المخزون}} = (\text{مرة})$$

$$= \frac{3000000}{300000} = \text{١٠ مرات تقريباً}$$

ويلاحظ على هذه النسبة ما يلى

- حسب متوسط المخزون عن طريق إضافة مخزون أول المدة إلى مخزون آخر المدة وقسمة الناتج على ٢.

٢ – نسبة متوسط فترة التحصيل:

وتقيس هذه النسبة سرعة تحصيل المبالغ لدى العملاء، أو طول فترة الإئتمان، وكلما قصرت هذه الفترة كلما كان ذلك أفضل، لأن هذا يعنى تخفيض المبالغ المجمدة فى رصيد الذمم وإستثمارها فى مجال بديل يغل عائداً، وتحسب كما يلى:

$$= \frac{\text{صافى المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط رصيد المدينين}} = (\text{مرة})$$

$$= \frac{٦٠٠٠٠٠}{١٥٠٠٠٠} = ٤ \text{ مـــرات تقريبا (٩٠ يوما)}$$

ويلاحظ على هذه النسبة ما يلى:

- حسب متوسط المدينين عن طريق إضافة رصيد المدينين أول المدة إلى رصيد المدينين آخر المدة وقسمة الناتج على ٢.

٣ – نسبة متوسط السداد:

وتقيس هذه النسبة سرعة سداد المبالغ المستحقة للموردين، أى طول فترة الائتمان الممنوحة للشركة من الموردين، وكلما طالت هذه الفترة كلما كان ذلك أفضل لأن هذا يعنى الاستفادة بأموال الغير فى الشركة، وتحسب هذه النسبة كما يلى:

$$= \frac{\text{صافى المشتريات الآجلة}}{\text{متوسط رصيد الموردين}} = \text{(مـــرة)}$$

$$= \frac{٤٠٠٠٠٠}{١٠٠٠٠} = ٤ \text{ مـــرات تقريبا (٩٠ يوما)}$$

ويلاحظ على هذه النسبة ما يلى:

- حسب متوسط رصيد الموردين عن طريق إضافة رصيد الموردين أول الفترة إلى رصيد الموردين آخر الفترة وقسمة النائج على ٢.

٤ – معدل دوران الأصول:

ويقيس هذا المعدل سرعة دوران أصول الوحدة الإقتصادية سواء أكانت ثابتة أو متداولة وكلما زاد هذا المعدل كلما دل على كفاءة المنشأة فى إدارة أصولها ويحسب كما يلى:

$$= \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأصول الثابتة والمتداولة العاملة}} = \text{(مـــرة)}$$

يختلف هذا المعدل من صناعة لأخرى حسب طبيعة الأصول، وعموماً فإنه من الأفضل مقارنة هذا المعدل بمتوسط معدل الصناعة التى فيها الوحدة الإقتصادية ويجب

إستبعاد الأصول غير العاملة من مجموع الأصول مثل الإستثمارات فى الأوراق المالية أو العقارات إذا كان ذلك خارج نطاق نشاط الوحدة الرئيسى.

(٣-٨) - نموذج دى بونت للتحليل بإستخدام النسب المالية:

يشير هذا النموذج إلى اسم شركة أمريكية، ويهتم بإيضاح العلاقات السببية بين مجموعة نسب الربحية ونسب النشاط ويظهر فى الصفحة التالية رسم مبسط لهذا النموذج.

وفيما يلى بعض الإيضاحات على كيفية متابعة النموذج:

١ - معدل العائد على الأموال المستثمرة =

$$= \frac{\text{معدل الدوران}}{\text{الأصول}} \times \frac{\text{معدل صافى الربح}}{\text{إلى المبيعات}} = \%$$

٢ - معدل دوران الأصول =

$$= \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{(مرة)}$$

٣ - معدل صافى الربح إلى المبيعات =

$$= \frac{\text{صافى الربح القابل للتوزيع}}{\text{صافى المبيعات}} \times ١٠٠ = (\%)$$

٤ - صافى الربح القابل للتوزيع =

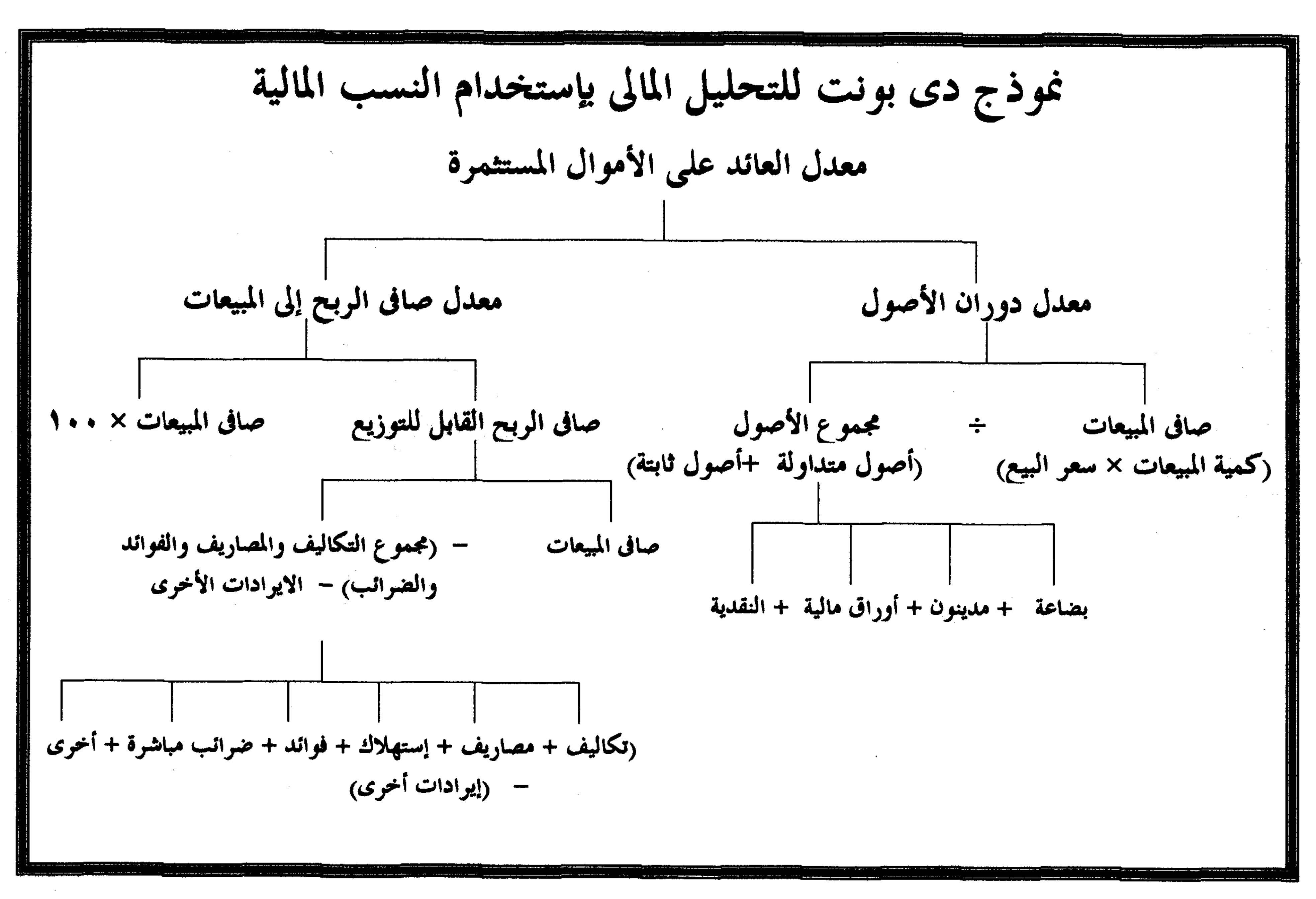
= صافى المبيعات - (تكلفة المبيعات + المصاريف + الفوائد

+ الإستهلاك + الضرائب - إيرادات اخرى)

٥ - صافى المبيعات = كمية المبيعات × سعر البيع

٦ - مجموع الأصول = الأصول الثابتة + الأصول المتداولة

٧ - مجموع الأصول المتداولة = (البضاة + المدينون + الأصول المالية + النقدية)



نموذج دى بونت للتحليل المالى بإستخدام النسب المالية
معدل العائد على الأموال المستثمرة
معدل دوران الأصول
معدل صافى الربح إلى المبيعات
صافى المبيعات
÷
مجموع الأصول
(كمية المبيعات × سعر البيع)
(أصول متداولة +أصول ثابتة)
بضاعة + مدينون + أوراق مالية + النقدية
صافى الربح القابل للتوزيع
صافى المبيعات × ١٠٠
صافى المبيعات
– (مجموع التكاليف والمصاريف والفوائد والضرائب) – الايرادات الأخرى
(تكاليف + مصاريف + إستهلاك + فوائد + ضرائب مباشرة + أخرى
– (إيرادات أخرى)

إيضاحات على نموذج دى بونت

يتضح من نموذج دى بونت الموضح فى الصفحة السابقة ما يلى:

(١) تم ربط الكفاية الإنتاجية فى تشغيل الأصول بالمقدرة الربحية للوحدة الإقتصادية.

(٢) أظهر النموذج العلاقات السببية بين عناصر الربحية المختلفة الإيـرادات والتكـاليف والمصاريف والضرائب.

(٣) يعطى النموذج صورة شاملة لأهم النسب المالية السابق بيانها فى الصفحات السابقة.

(٤) النموذج مرن يمكن من إضافة عناصر أخرى إن تطلب الأمر.

(٥) يمكن إعداد برنامج كمبيوتر لهذا النموذج وتشغيله ويعطى بيانات عند حالات مختلفة تساعد فى مجال التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات الإدارية على النحو الذى سـوف نوضحه فيما بعد.

(٣-٩) – تقويم أسلوب التحليل بإستخدام النسب المالية:

لقد تعرض أسلوب التحليل المحاسبى بإستخدام النسب المالية لإنتقادات عديـدة نوجز أهمها فى الآتى:

١ – تعتمد النسب المالية على الأرقام الظاهرة فى القوائم المالية والـتى تعكـس نشـاط المنشأة فى الماضى تحت ظروف معينة يحتمل أن لا تسود فى المستقبل ولذلك فإن نتائج التحليل لا يمكن الإعتماد عليها وحدها فى التنبؤ بقيم بعض العناصر فى المستقبل.

٢ – توضح النسب العلاقة بين رقم ورقم آخر وعند مقارنة هذه النسبة بالنسبة المعياريـة (المستهدفة والتى يجب أن تكون) فقد يصعب تحديد أى الأرقام الذى حـدث فيـه تغير البسط أم المقام، حتى يتسنى للمحلل إبداء أسباب الإختلافات وتقديم التوصيـة لمعالجتها، وفى هذا الشأن يلزم الرجوع إلى البيانات الأصلية التى أعدت منها النسـب واجراء التحليل.

٣ - فى حالة إعتبار نسب سنة سابقة أو نسب منشأة أخرى كمعيار للحكم والتقويم فإن نتيجة هذا الحكم غالباً ما تكون مضللة لأن بيانات سنوات سابقة قد تتضمن عناصر إسراف وضياع، ومن ناحية أخرى فإن النسب المالية للمنشأة المقارنة قد يكون قد أعدت فى ظروف تختلف تماماً عن ظروف المنشأة موضع التحليل.

٤ - إن مقارنة النسب الفعلية بالنسب المعيارية يوضح الفروق ولكن لا يعطى تحليلاً دقيقاً وسليماً عن أسباب تلك الفروق حتى يتسنى للمستويات الإدارية إتخاذ القرارات المصححة اللازمة.

٥ - يعتمد التحليل المحاسبى بإستخدام النسب المالية على بيانات القوائم المالية المشكوك فيها أصلاً لأنها قد أعدت طبقاً لمفاهيم محاسبية تتأثر بالتقدير الشخصى للمحاسب مثل مفهوم الحيطة والحذر و ثبات وحدة النقد والتكلفة التاريخية، ومن ناحية أخرى فإن معظم تلك البيانات قد إستخرجت فى نقطة معينة من الزمن وهى تاريخ إعداد القوائم المالية، ولذلك فإنها لا تعكس سلوك هذه البيانات خلال السنة المالية وبلغة أخرى لا تعكس هذه البيانات حركة وديناميكية نشاط المنشأة.

٦ - يعتمد التحليل على البيانات والمعلومات الموجودة بالقوائم المالية المنشورة والتى تتسم بالإختصار الشديد والإيجاز والتى لا تفصح بطريقة سليمة على كفاءة المنشأة، وهنا يعطى احتمالاً أن تكون نتائج التحليل عامة وغير مجدية.

٧ - من المعروف أن هناك علاقات سببية بين نسب كل من الربحية والسيولة والمديونية والنشاط والنمو، وعندما يقوم المحلل بالنظر إلى نسب كل مجموعة على حده فإنه يهمل تلك العلاقات، ولذلك يجب دراسة الآثار المتبادلة ونوعها بين تلك المجموعات حتى تعطى دلالة واضحة.

٨ - إن التحليل المحاسبى بإستخدام النسب المالية يعتمد على الأرقام، وهذا فى رأينا غير سليم بل يجب البحث عن أسلوب يساعد فى تحليل السياسات المختلفة التى تنتهجها المنشأة

والتى تؤثر فى البيانات التى حسبت منها النسب، فإذا ما تمكن المحلل من تقويم تلك السياسات يكون قد توصل إلى معيار قوى وسليم للحكم على كفاءة المشروعات.

وللتغلب على بعض العيوب السابقة يمكن إجراء ما يلى:

١ – تعديل بيانات القوائم المالية موضع التحليل فى ضوء التغيرات فى القوة الشرائية وذلك بإستخدام الأرقام القياسية. (مدخل الأرقام القياسية).

٢ – تحليل بيانات القوائم المالية موضع التحلل بعد التعديل وذلك لإستبعاد ما قد تتضمنه من إسراف وضياع. (منهج الترشيد والإقتصاد).

٣ – التوسيع فى عملية التحليل الرأسى والأفقى وذلك بالإستعانة بالبيانات الظاهرة فى بعض القوائم والكشوف والتقارير غير المنشورة . (منهج المزيد من الافصاح).

٤– يلزم دراسة وتحليل العلاقات السببية بين مجموعة العناصر وذلك بإستخدام أسلوب النسب المركبة. (منهج النسب المركبة).

٥ – يجب إستخدام مفاهيم المعايرة المطبقة فى مجال التكاليف المعيارية فى إعداد النسب المعيارية حتى تكون إدارة قياس يطمئن إليها المحلل المالى ولا سيما فى مجال الأغراض الداخلية. (منهج المعايرة).

٦ – تطبيق مبدأ الشمولية عند إجراء تحليل البيانات المتعلقة بمشكلة معينة وذلك عن طريق تحليل المشكلة من جميع النواحى وليس من ناحية واحدة. (منهج النظرة الشاملة فى التحليل).

٧ – يجب الاهتمام أيضاً بالنواحى السلوكية والأخلاقية وبالعناصر غير الملموسة (المعنوية) عند تركيب النسبة المالية وعند تحليل نتائج مقارنة النسب المالية بالنسب الفعلية. (المنهج السلوكى والأخلاقى).

يمكن تطوير أسلوب النسب المالية بإستخدام أساليب بحوث العمليات وتقنية المعلومات على النحو التالى:

١ – إستخدام أسلوب الاتجاه فى دراسة الإتجاهات المتوقعة على بعض عناصرها وذلك فى حالة إعداد الخطط المختلفة.

٢ – إستخدام أسلوب المحاكاة أو التماثل بإستخدام الحاسبات الالكترونية فى مجال دراسة التغيرات المتوقع عن تحدث فى المستقبل على هيكل النسب المالية تحت ظروف مختلفة وذلك لإمداد الإدارة ببيانات عديدة عند إحتمالات مختلفة تساعدها على تصميم السياسات المالية والنقدية.

٣ – إستخدام أساليب منهج ديناميكية نظم فى مجال تحليل القوائم المالية على أساس الديناميكية والحركية وليس على أساس السكون، ومن هذا المنطلق يمكن أن تعبر النسب المالية عن حركة نشاط المنشأة.

٤ – إستخدام أساليب الحاسبات الالكترونية فى حساب النسب المالية للشركة على فترات قصيرة وذلك لتعكس حركية نشاط المنشأة وتصبح النسب المالية متحركة وليست ساكنة، ولقد صممت الآن برامج كمبيوتر جاهزة للقيام بالتحليل المالى بطريقة أفضل من النظام اليدوى.

٥ – إستخدام أساليب نظم المعلومات وشبكات الإتصالات فى مجال إعداد النظم وتوصيل التقارير عنها بطريقة سريعة ودقيقة وأكثر شفافية ومصداقية ، ويضيق المقام لتناول هذا التطوير بالتفصيل.

(٣–١٠) – تحليل قائمة الموارد المالية وإستخداماتها(قائمة تدفق الأموال)

لقد اهتمت الأطراف المتعددة المهتمة بالمشروع فى الآونة الأخيرة بدراسة وتحليل السياسات المالية التى تسير عليها المنشأة فى تخطيط الأموال اللازمة لتمويل نشاط المنشأة ومصادر تلك الأموال، وتوزيع توظيفها بين أوجه الإستخدامات المختلفة وذلك خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون سنة مالية، وفى هذا الصدد ظهرت قائمة جديدة لم تكن تعد وتنشر من قبل يطلق عليها قائمة الموارد المالية وإستخداماتها أو قائمة تدفق الأموال،

وتهدف هذه القائمة إلى توضيح حركة الأموال خلال السنة المالية أى مصادر تلك الأموال ومجالات إستخداماتها.

ويختص هذا البند بإعطاء فكرة سريعة ومبسطة عن مفهوم هذه القائمة، وأغراضها، وكيفية إعدادها، وتقويم صلاحيتها فى مجال الرقابة وتقـــويم الأداء، وكيفيـــة تطويرهـــا بإستخدام أساليب بحوث العمليات وتقنية المعلومات وشبكات الإتصالات.

مفهوم قائمة تدفق الأموال وأغراضها

تختص قائمة تدفق الأموال ببيان حركة الأموال (النقدية وما يعادلها) خلال فـــترة زمنية معينة، فمثلاً نلاحظ أن البضاعة تتحرك وتتحول إلى مدينين عن طريق عملية البيـــع الآجل، ويتحرك المدينون ثم يتحولون إلى نقدية عن طريق عملية التحصيل، ومن ناحيـــة أخرى يتحرك جزء من النقدية ويتدفق إلى الغير لتسديد فواتير شراء الأصـــول الثابتـــة أو البضاعة أو الحصول على خدمات، بالاضافة إلى ما سبق فهناك تدفقات أخرى للأمـــوال مثل ما يتدفق إلى المنشأة من أصحابها كزيادة لرأس المال، وما يتدفق إلى المنشأة من الغـــير فى هيئة قروض وتسهيلات وثمن بيع أصول ثابتة، كما قد تتدفق الأموال من المنشـــأة إلى الغير مثل ما يدفع للمساهمين من توزيعات وما يدفع لمصلحة الضرائـــب مـــن ضرائـــب وهكذا.

يتضح جلياً مما سبق أن الأموال فى حركة مستمرة وليست ساكنة، كمـــا يتبـــين أيضاً أن نجاح المنشأة فى تحقيق أهدافها يتوقف على الكيفية التى تتدفق بها تلك الأمـــوال، ومن هنا ظهرت أهمية تحليل قائمة تدفق الاموال كأداة للرقابة وتقـــويم المنشـــأة فى إدارة الأموال.

وهناك مفاهيم عديدة لقائمة الأموال تدور جميعاً حول أنها تختص ببيان تدفقـــات الأموال الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية معينة بهدف معرفة مصادر تلـــك الأمـــوال وكيفية إستخداماتها، وتقويم ذلك.

ويساعد تحليل قائمة تدفق الأموال الإدارة وكذلك الأطراف المعنية من خارج المشروع فى تحقيق العديد من الأغراض من أهمها ما يلى:

١ – تساعد هذه القائمة فى مجال الرقابة وتقويم أداء إدارة المنشأة فى إدارة الأموال وذلك عن طريق مقارنة التدفقات المالية الداخلة والخارجة الفعلية بالتدفقات المالية الداخلة والخارجة المستهدفة والمحددة مقدما فى الخطة فى ضوء الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة ومعرفة الإنحرافات وأسبابها والإستفادة من ذلك فى المستقبل.

٢ – تصمم السياسات المالية للمشروع أو إعادة النظر فيها بالتعديل والتطوير ولا سيما سياسة تمويل التوسعات حيث تساعد الإدارة فى تحديد أفضل مصادر الأموال وأحسن أوجه الإستخدام.

٣ – تعطى للإدارة صورة شاملة عن أثر تغيير السياسة المالية على كل من حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة والاستفادة من ذلك فى إتخاذ بعض القرارات المالية المختلفة بمعنى أن تعطى هذه القائمة للإدارة إمكانية إتخاذ القرارات ولديها فكرة شاملة عن أثر ذلك على بقية عناصر تدفق الأموال.

٤ – معرفة المصادر الرئيسية للأموال وأنواعها (داخلة وخارجة) والأوجه الرئيسية للإستخدام، التحليل يهم الأطراف المعنية بالمشروع من الخارج مثل المستثمرين والبنوك.

*** طريقة إعداد قائمة تدفق الأموال:**

يتطلب إعداد قائمة تدفق الأموال وجود قائمة المركز المالى للشركة موضع التحليل خلال سنتين متتاليتين ثم عن طريق مقارنة التغير فى عناصر تلك القائمة يمكن معرفة مصادر الأموال والإستخدامات هذا بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى مثل إستهلاك الأصول الثابتة وعناصر التكاليف والمصاريف غير النقدية، أى غير المدفوعة مثل إيجار المبنى المحسوب وفائدة رأس المال المحسوبة وغير المدفوعة.

تقسم التغييرات فى عناصر قائمة المركز المالى بين سنتين إلى مجموعتين (مجموعة مصادر – مجموعة إستخدامات) على النحو التالى:

١ - مجموعة مصادر الأموال:

وتتمثل المصادر التى تؤدى إلى زيادة الأموال فيما يلى:

- صافى الأرباح بعد خصم الضرائب.
- عناصر التكاليف والمصاريف غير النقدية (المحسوبة وغير المدفوعة).
- مقدار النقص فى قيم الأصول.
- الإستهلاكات.
- مقدار الزيادة فى قيم الخصوم.

٢ - مجموعة إستخدامات الأموال: التى تؤدى إلى نقص الأموال فيما يلى:

- الخسائر.
- مقدار الزيادة فى قيم الأصول.
- مقدار النقص فى قيم الخصوم.
- تسديدات التوزيعات.

ويجب أن يتساوى مجموع المصادر مع مجموع الإستخدامات.

نموذج تطبيقى على قائمة مصادر الأموال وإستخدامها فيما يلى :

قائمة المركز المالى لشركة البنيان المرصوص ٢٠٠٠ / ٢٠٠١

الأرقام بآلاف الجنيهات

٢٠٠٠	٢٠٠١	البيـــان	٢٠٠٠	٢٠٠١	البيـــان
٣٦٠	٤٠٠	أصول ثابتة بالتكلفة	٣٢٥	٣٥٠	رأس المال
٥٠	١٦٠	بضاعة جاهزة	٨٠	١٠٠	أرباح مجمعة
١٨	٣٠	أعمال تحت التشغيل	٦٠	٤٠	قروض سندات
٤٥	٤٠	خامات	٥٠	٧٠	مجمع إستهلاك الأصول الثابتة
٦٨	٦٠	مدينون	—	١١٠	بنك سحب على المكشوف
٥٩	١٠	نقدية	٨٥	٣٠	دائنون
٦٠٠	٧٠٠		٦٠٠	٧٠٠	

*** ملاحظات إضافية:**

(١) بلغ إستهلاك الآلات خلال سنة ٢٠٠١ مبلغ ٢٠ ألف جنيه.

(٢) بلغ صافى أرباح سنة ٢٠٠١ بعد الضرائب مبلغ ٣٠ ألف جنيه وزع منها ١٠ آلاف جنيه على المساهمين ورحل الباقى لسنوات سابقة.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة تعد قائمة تدفق الأموال على النحو المبين فى الصفحة التالية

قائمة تدفق الأموال عن سنة ٢٠٠١م

البيـــــان	جزئي	كلي
***- مصادر الأموال:**		
- صافى الربح بعد الضرائب	٣٠	
- الإستهلاكات	٢٠	
- إصدارات أسهم	٢٥	
- نقص فى الخامات	٥	
- نقص فى المدينين	٨	
- نقص فى النقدية	٤٩	
- زيادة فى البنك سحب فلى الكشوف	١١٠	
مجموع المصادر		٢٤٧
***- إستخدامات الأموال:**		
- تخفيض قرض سندات	٢٠	
- تخفيض دائنون	٥٥	
- زيادة فى الأصول الثابتة	٤٠	
- زيادة فى قيمة البضاعة الجاهزة	١١٠	
- زيادة فى قيمة الأعمال تحت التشغيل	١٢	
- توزيعات:	١٠	
مجموع الإستخدامات		٢٤٧

تقويم وتحليل قائمة تدفق الأموال فى مجال الرقابة وتقويم الأداء:

بالرغم من المزايا والمساعدات التى تقدمها قائمة تدفق الأموال للأطراف الداخلية المهتمة بالمشروع، إلاّ أنه يشوبها بعض العيوب نوجزها فى الآتى:

١ – تعتمد هذه القائمة على بيانات قائمة المركز المالى والتى تستخرج فى لحظة زمنية معينة أى بيانات ساكنة وليست متحركة، كما لا تعكس حركة تدفق الأموال خلال العام أو خلال الفترة التى تعد عنها.

٢ – تهتم القائمة بالتدفقات المالية بينما لا تهتم بالتدفقات النقدية والتى قد تؤثر فى نشاط المنشأة وتعبر أيضاً عن كفاءة الإدارة فى تخطيط ومراقبة وتقويم أداء الأموال.

٣ – لا توضح القائمة أى أنواع المصادر إستخدمت لتمويل أى نوع من الإستخدامات، أى تطبيق مبدأ التخصيص بدلاً من مبدأ العمومية.

٤ – معظم بيانات القائمة إجمالية وليست تفصيلية، فقد تكون لمثل هذه التدفقات أهمية فى تقويم أداء الشركة، فمثلاً قد يقترض المشروع أموالا لفترات قصيرة ويقوم بتسديدها خلال العام ومثل هذه المعاملات لا تظهرها قائمة تدفق الأموال.

٥ – هناك بعض العمليات المحاسبية التى تتم بقيود دفترية والتى تؤثر على قيم الأصول والخصوم ولكن لا تعكس تدفقات مالية داخلة أو خارجة، ومثل هذه العمليات تظهرها قائمة تدفق الأموال ولكن ليست تدفقات حقيقية.

ويمكن تطوير أسلوب تحليل قائمة تدفق الأموال بإستخدام أساليب بحوث العمليات وتقنية المعلومات وشبكات الإتصالات على النحو التالى:

١ – أسلوب المحاكاة فى دراسة أثر تغير السياسات المالية المختلفة على قائمة التدفق المالى تحت ظروف مختلفة حتى يتسنى للإدارة إختيار الأفضل.

٢ – إستخدام أساليب منهج ديناميكية النظم فى دراسة سلوك عناصر قائمة تدفق الأموال خلال فترات زمنية قصيرة وبيان الأسباب وكيفية تحسين هذا السلوك بما يحقق أهداف للمنشأة بأقصى كفاءة ممكنة .

٣ – إستخدام أساليب الحاسبات الإلكترونية المختلفة وأساليب قياس الحساسية فى معرفة أهم العناصر التى تؤثر على حركة الأموال، كما قد تساعد فى إعداد هذه القائمة على فترات قصيرة جداً مثلاً شهرياً، وهذا بدوره يساعد الإدارة فى إعادة النظر فى السياسات المالية والنقدية على فترات قصيرة ومعالجة الإنحرافات أولاً بأول.

٤ – إستخدام أساليب شبكات الإتصالات الداخلية بين وحدات الأنشطة داخل الوحدة الإقتصادية فى التنسيق والتكامل والترابط بين مصادر الأموال وإستخداماتها بما يحقق التوازن وانسياب الأداء.

٥ – إستخدام قاعدة البيانات ونظم المعلومات الإلكترونية فى متابعة تدفق الأموال من البنوك لتقليل تكلفتها.

ولقد تمكن رواد الفكر المحاسبى الادارى بالتعاون مع الخبراء المتخصصين فى المجالات السابقة بتقويم مجموعة من البرامج والنماذج المتقدمة فى هذا المجال، سوف نتطرق إلى بعضها فى الفصول التالية من هذا الكتاب إن شاء الله وقدر.

المبحث الرابع

أصول الرقابة وتقويم الأداء في الفكر والتطبيق الإسلامي

تمهيد

يتسم الفكر والتطبيق الإسلامي بالشمولية والواقعية والموضوعية ويتخذ من الدين سندا لإدارة وتنظيم ومتابعة ومراقبة الأعمال والمعاملات وتقويمها لتسير حسب قواعد الشريعة الإسلامية، ولقد حظيت نظم الرقابة وتقويم الأداء بالحظ الأوفى من اهتمام فقهاء المسلمين الذين استنبطوا لها الأسس، ووضعوا لها النظم، وصمموا لها الإجراءات لتحقيق ما تصبوا إليه من مقاصد طيبة كريمة وهي الأداء حسب شرع الله وبيان المخالفات والأخطاء والقصور والتقويم والتصويب إلى الأحسن.

وتتسم نظم الرقابة وتقويم الأداء في المنهج الإسلامي بسمات معينة تميزها عن النظم الوضعية ويرجع ذلك إلى الاختلافات في الغايات والمقاصد والأسس، وقد انساب هذا بدوره إلى أجهزة وأساليب الرقابة التي كانت مطبقة في صدر الدولة الإسلامية ومنهج عملها.

ولقد أعدت العديد من الدراسات والبحوث في مجال الرقابة وتقويم الأداء في الإسلام وخلصت إلى نتائج تؤكد تفوق المنهج الإسلامي على سائر المناهج الوضعية في هذا المجال ، وهذا يستحق العرض والإفصاح لأثراء الفكر الوضعي.

ويختص هذا المبحث ببيان مفهوم الرقابة في الفكر الإسلامي وخصائصها وأسسها وأساليبها ، يلي ذلك مناقشة خطوات وإجراءات الرقابة وتقويم الأداء وبيان أهم أجهزة الرقابة وتقويم الأداء كما كانت مطبقة في صدر الدولة الإسلامية.

(٤-١) مفهوم الرقابة في الفكر الإسلامي :

يقصد بالرقابة في الفكر الإسلامي بأنها متابعة وملاحظة وتقويم الأعمال والمعاملات والتصرفات والأشياء بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الغير في ضوء مجموعة من

الاشتراطات، وذلك بهدف التأكد من أنها تتم حسب مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، وبيان المخالفات والأخطاء أولا بأول، وتقديم التوصيات والإرشادات اللازمة لتصويب وتطوير الأداء إلى الأفضل.

يتضمن هذا المفهوم المعالم الأساسية للرقابة في الفكر الإسلامي والتي تتمثل في الآتي:

١ - يقصد بالرقابة المتابعة والملاحظة والتقويم للأعمال والمعاملات والتصرفات لبيان مدى تمشيها مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والنظم واللوائح الموجودة والتي تتفق مع شرع الله.

٢ - تتم عملية الرقابة بواسطة الفرد ذاته أو بواسطة الآخرين يطلق على الأولى الرقابة الذاتية، وعلى الثانية الرقابة بواسطة الغير.

٣ - تعتمد الرقابة على مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، وكذلك على اللوائح والنظم الموجودة والتي لا تتعارض مع الشريعة.

٤ - الغاية من الرقابة : الإطمئنان من أن الأعمال والمعاملات والتصرفات تتم حسب شرع الله، والإرشاد والمعاونة على ذلك وتقرير الثواب والعقاب في ضوء نتائج التقويم.

٥ - تشمل الرقابة جميع نواحي الحياة من عبادات ومعاملات، ومن تصرفات وسلوكيات ونحوها، فلاشيء بدون متابعة ورقابة وتقويم أداء.

٦ - من آثار الرقابة الفعالة تقليل الأخطاء، وتطوير الأداء إلى الأحسن حسب أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

(٤ - ٢) - خصائص الرقابة في الفكر الإسلامي.

تتسم الرقابة في الفكر الإسلامي بعدة خصائص تعطي لها ذاتية مميزة، من أهم هذه الخصائص ما يلي :

(١) – **العقيدة والأخلاق:** تقوم الرقابة في الإسلام على جوانب إيمانية، من بينها الإيمان القوى بأن الله سبحانه وتعالى هو الرقيب على كل تصرفات وسلوكيات الناس وأنه سبحانه وتعالى سوف يحاسب الناس يوم القيامة عن كل شيء، وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: "**ألم ترى أن الله يعلم ما فى السموات وما فى الأرض ما يكون من نجوى إلاّ هو رابعهم ولا خمسة إلاّ وهو سادسهم ولا أدنى من ذلك ولا أكثر إلاّ هو معهم أينما كانوا ثم ينبئهم بما عملوا يوم القيامة إن اله بكل شىء عليم**" (المجادلة :٧)، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم عندما سئل عما تزكيه المرء لنفسه، فقال : "**يعلم أن الله معه حيث كان**"، فالفرد المسلم باعتباره راع ومسئول عن رعيته يستشعر دائما بأن الله يراقب كل تصرفاته، وأنه سوف يحاسبه على عمله، كما يجب أن يلتزم بالأمانة والصدق والتيسير وغير ذلك من الأخلاق الإسلامية والتي سوف نفصلها فيما بعد.

(٢) – **القدوة الحسنة:** مادامت الرقابة تهدف إلى الالتزام بما شرعه الله، لذلك يجب أن يكون المراقب قدوه حسنة في مثله وأخلاقه لمن يراقبهم حتى تكون توجيهاته ونصائحه مسموعة ومطابقة، وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى : "**أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون** " (البقرة: ٤٤)، وقوله جل شأنه: " **يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون (٢) كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون** " (الصف : ٢ – ٣)، وفى هذا المقام يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:"**يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق به أقتابه فيدور بها في النار كما يدور الحمار برحاه فيطيف بأهل النار فيقولون يا فلان ما أصابك؟ ألم تكن تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن المنكر؟ فيقول : كنت آمركم بالمعروف ولا آتيه، وأنهاكم عن المنكر وآتيه**" (رواه البخاري).

يستنبط من الأقوال السابقة أن الإسلام حرص على أن يكون الشخص الرقيب ملتزما بالأخلاق والمثل والقيم وأن يكون عالما بالقواعد والمعايير الإسلامية، حتى تكون توجيهاته ونصائحه مؤثرة فيمن يراقبهم، وإلا كيف يطلب من إنسان أن يتمثل بقول أو بقاعدة أو بمعيار والداعي إليه لا يلتزم به.

(٣) – **التوجيه والإرشاد:** ليست الغاية من الرقابة في الإسلام هي تصيد الأخطاء، ولكن هي التوجيه والإرشاد ومعاونة الناس على الالتزام بالقواعد والمعايير الإسلامية في حياتهم، لأن هذا يقوي من العلاقة الطيبة بين الرقيب ومن يراقبهم، فعلى سبيل المثال من واجب الرئيس أن يوضح للمرؤوس أخطاؤه وقصوره في الأداء ويرشده كيف يعالج الخطأ.

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"إنما الدين النصيحة.. قالوا لمن يا رسول الله ؟ قال: "لله ولكتابه ولرسوله ولأمة المسلمين وعامتهم"** (رواه أبو داود ومسلم)، وقال أيضا: **"المؤمن مرآة للمؤمن، والمؤمن أخو المؤمن، يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه"** (رواه أبو داود).

وفي عصر عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وجدت الكثير من النماذج التي توضح دور الرعية في توجيه وإرشاد الراعي فعلى سبيل المثال، وقف عمر بن الخطاب يخطب في الناس وقال لهم: **"أيها الناس من رأى منكم فى اعوجاجا فليقومه، فقام رجل وقال: والله لو رأينا فيك إعوجاجا لقومناك بسيوفنا، فقام عمر رضي الله عنه: الحمد لله الذي جعل في هذه الأمة من يقوم عمر بسيفه ".**

(٤) – **اتباع الحكمة والموعظة الحسنة في التوجيه والإرشاد:** تعتبر الرقابة في الإسلام من أساليب الدعوة إلى الالتزام بشرع الله في كافة شئون الحياة، وتأسيسا على ذلك يجب على من يقوم بهما الالتزام بالحكمة والموعظة الحسنة، ملتزما بقول الله تبارك وتعالى : **" ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين "** (النحل :١٢٥)، ومما يفهم من

هذه الآية أن المراقب يجب أن يخاطب من يراقبهم بما يناسبهم من أساليب التوجيه والإرشاد حسب عقولهم وظروفهم، وأن يستخدم أسلوب الرقابة النافع والمؤثر مع إبراز ما في هذا العمل من خير وبر للمسلمين، وفي حالة مناقشة الإنحرافات وغيرها يلزم أن يبصرهم ويمدهم بالحجج القوية وبالأدلة القاطعة مع الالتزام بالرفق واللين وتجنب الغلظة والتعسف والتكبر.

(٥) — **الوجوب**: تعتبر الرقابة واجبا شرعيا على الحاكم والمحكوم وحقا لهم كذلك، فعلى الحاكم أن ينشئ من الأجهزة التي تساعده في تحقيق الرقابة السابقة المانعة في كافة المجالات حتى تكون القرارات صائبة ورشيدة ولا ينحرف عن الطريق الذي شرعه الله لعباده، ولقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك فقال الله تبارك وتعالى: **"وشاورهم فى الأمر"** (آل عمران :١٥٩) فقد أوجب الله على رسوله صلى الله عليه وسلم وهو الذي ينزل عليه الوحى بالتشريع والتوجيه وحل المشكلات أن يستشير المسلمين، وما أمر الله نبيه صلى الله عليه وسلم بالمشاورة لحاجة منه إلى رأيهم وإنما أراد أن يعلم الناس ما في المشورة من الفضل وأن يحملهم بالإقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم، وأن يرفع من أقدارهم بإشراكهم في الحكم وتعويدهم على مراقبة الحكام، كما يجب على الحاكم أن ينشأ أجهزة الرقابة اللاحقة ويفسح المجال أمام الدعاة الآمرين بالمعروف والناهيين عن المنكر حتى يؤدي الجميع دوره في مجال إرشاد وتوجيه الناس إلى القواعد والمعايير والطريق المستقيم وبيان الأخطاء والإنحرافات أولا بأول حتى لا تتضاعف وتؤدي إلى الفساد.

ومن ناحية أخرى يجب على المحكومين أن يمارسوا حقهم في الرقابة على أعمال وتصرفات الحاكم وأجهزته التنفيذية، ويؤدي تخلي المسلم عن أداء هذا الواجب إلى استئثار الحاكم، والتعالي على الناس واتخاذ القرارات الخاطئة، وهذا في النهاية يقود إلى سلسلة من المضاعفات ينجم عنها الفساد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

وقد سبق الإشارة إلى ما قاله الرجل لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: **"والله لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناك بسيوفنا فقال عمر: الحمد لله الذي جعل في هذه الأمة من يقوم اعوجاج عمر بسيفه"**.

يستنبط من النماذج السابقة أنه فى عهد عمر بن الخطاب قد مارس كل من الحاكم والمحكوم الرقابة ولذلك استتب الأمن، وتحققت التنمية للمجتمع وعاش الناس حياة كريمة رغده، وصدق ما قاله الإمام على بن أبي طالب رضي الله عنه لعمر: **"عففت فعفت رعيتك ولو رتعت لرتعوا"**.

(٦) – **الثواب والعقاب**: يلزم استخدام التحفيز المعنوى والمادي لأطراف عملية الرقابة، فلكل مجتهد، نصيب ولا يجب أن يبخس الناس أشياءهم، ومن ثم لابد من وجود نظام لإعطاء الجهاز التنفيذي مكافأة (ثواب أو جزاء طيب) في حالة وجود إيجابيات، وكذلك معاقبته في حالة وجود تقصير وإهمال، حتى لا يتمادى في هذا الأمر وأساس ذلك من القرآن الكريم هو قول الله تبارك وتعالى : **"هل جزاء الإحسان إلاّ الإحسان "** (الرحمن : ٦٠).

وتعتبر الخصائص السابقة من الركائز التي تقوم عليها أسس ومعايير الرقابة في الفكر الإسلامي على النحو الذي سوف نوضحه بالتفصيل فى الصفحات التالية.

(٤–٣) أغراض الرقابة في الفكر الإسلامي

ومن أهم أغراض الرقابة فى الفكر الإسلامى ما يلي :

(١) – **المحافظ على الأموال**: يعتبر حفظ المال من مقاصد الشريعة الإسلامية، ويتم المحافظة عليها في كافة مراحل تداولها عند الكسب والإنفاق والادخار والاستثمار، وتتم عملية الحفظ عن طريق ضبطه طبقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ولقد ترك الإسلام سبل ووسائل وأساليب ذلك حسب ما يراه أهل الخبرة والإختصاص في كل زمان ومكان، ومن ذلك قيام الفرد بنفسه بالرقابة على أمواله أو يستعين بغيره في هذا الشأن، وتعتبر نظم الرقابة الداخلية والخارجية من النماذج العملية التي تحقق ذلك.

ومن أدلة المحافظة على المال وتنميته وتشغيله في الحلال الطيب قـــول الله تبـــارك وتعالى: "**ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياما**" (النساء :٥)، ولقد أكـــد الرسول صلى الله عليه وسلم على المساءلة على المال، فقال صلى الله عليه وسلم : "**لـــن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع :..........وعن ماله من أين اكتســبه وفيما أنفقه**" (رواه الترمذي).

ولقد تطورت سبل الرقابة على الأموال في صدر الدولة الإسلامية من عصـــــر إلى عصر، وأخذت الأجهزة التي تقوم بذلك تسميات مختلفـــة منـــها: ديـــوان المكاتبـــات والمراجعات، وديوان زمام الأزمة، وديوان النظر، على النحو الذي ســـوف نتناولـــه في الفصل التالي.

(٢) – **اكتشاف الانحرافات والمخالفات**: لقد وضعت الشريعة الإسلامية مجموعة مـــن الضوابط والاشتراطات (المعايير) الواجب الالتزام بها في مجال المعـــاملات بصفـــة عامـــة والمعاملات المالية بصفة خاصة، والقصد من الرقابة عليها بيان مدى الالتزام بهذه المعايـــير، وبيان الانحرافات والمخالفات بكافة صورها سواء بقصد أو بدون قصد، وتصويبها بعـــد تحليل أسبابها، وهذا ما فعله الرسول صلى الله عليه وسلم عندما كان يراقب العاملين على الزكاة، ويراقب المتعاملين في الأسواق وفعله الصحابة من بعده، وما كان يقوم به النـــاظر والمستوفي في دواوين الحكومة، وما كان يقوم به المضارب والشركاء في الشركات، ومـــا يطبق الآن في المؤسسات المالية الإسلامية.

فمن مقاصد الرقابة فى الفكر الإسلامى اكتشاف كل صور إهدار الأموال والمخالفـــات الشرعية في تداوله، وتوجيهه إلى مجالات الضروريات والحاجيات والتحسينات.

(٣) – **تطوير الأداء نحو الأحسن**: يعتبر التوجيه والإرشاد إلى الخير، والأمر بـــالمعروف والنهي عن المنكر، من خصائص الأمة الإسلامية والتى قال عنها الله ســـبحانه وتعـــالى: " **كنتم خـــير أمـــة أخرجـــت للنـــاس تـــأمرون بـــالمعروف وتنـــهون عـــن المنكـــر** " (آل عمران :١١٠) وهذا من واجبات المراقب في عمله، فليست الغاية من الرقابة تصيـــد

الأخطاء والتشهير والتشفي، ولكن تقديم النصح والإرشاد للمخطئين بالحكمة والموعظة الحسنة والمعاونة في ذلك.

والنموذج النبوي الفريد عندما قام رسول الله صلى الله عليه وسلم باكتشاف خطأ العامل على الزكاة، وبين له الخطأ وحذره من عواقبه، وكان التصويب رد المال إلى بيت المال. وعندما وجه صاحب الغلال قال له: **"ألا جعلته ظاهرا ليراه الناس"**.

(٤) **– سد باب الذرائع للخطأ والانحراف:** من القواعد الشرعية: درء المفاسد مقدم على جلب المنافع، فوجود نظم وأجهزة رقابة في البيت والمصنع والمتجر والشركة والديوان ونحو ذلك، يمثل رادعاً لمن تسول له نفسه عند ضعف الإيمان أن يسرق أو يسرف أو يبذر أو يأكل أموال الناس بالباطل، فوجود الحارس على المال يقلل من سرقته، ووجود المراقب على الحسابات يقلل من الخطأ، ووجود المراقب على التصرفات يبصر بالصواب ويجنب الخطأ.

ولقد سبقت الإشارة في أكثر من موضع أن الرقابة ضرورة بشرية في كل الأحوال، وخصوصا عندما يضعف الإيمان ويقل تأثير المراقبة الذاتية.

(٥) **– حماية حقوق الناس:** ينشأ عن التعاملات دائنيه ومديونية، وأخذ وعطاء، وكسب وخسارة، وحقوق وواجبات، ولذلك أوجب الإسلام كتابة المعاملات بواسطة اهل الخبرة والاختصاص، وهذا ما ورد في قول الله سبحانه وتعالى: **"يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه"** ... إلى قوله **" ولا تسأموا أن تكتبوه صغيراً أو كبيراً إلى أجله ذلكم أقسط عند الله وأقوم للشهادة وأدنى ألا ترتابوا"** (البقرة : ٢٨٢)، ويأتي المراقب بعد كتابة المال ليتحقق من صحة الإثبات وسلامة وتحديد حقوق الأطراف حتى تكون التقارير (المصادقات) التي ترسل للناس صادقة وأمينة، ومن ثمرة ذلك الثقة والإطمئنان وتجنب الشك والريبة.

(٦) **– حماية حقوق المجتمع:** للمجتمع حق في مال الناس من ذلك : الزكاة والجزية والخراج والعشور والفرائض المالية الأخرى بضوابطها الشرعية، ولقد أنشأت الأجهزة

الحكومية مثل الدواوين التي تأخذ هذه الحقوق بالحق وتنفقها بالحق وتمنعها من الباطل، وهذا ما قاله عمر بن الخطاب يوم خطبته في جباة المال " **أيها الناس اقرءوا القرآن تعرفوا به، واعملوا به تكونوا من أهله، إنه لن يبلغ ذو حق حقه فى أن يطاع في معصية الله، ألا وإني وجدت صلاحا ما ولاني الله إلا بثلاث: أداء الأمانة، والأخذ بالقوة، والحكم بما أنزل الله، ألا وإني ما وجدت صلاح هذا المال إلا بثلاث: أن يؤخذ في حق، ويعطي في حق، ويمنع من باطل، وإنما أنا في مالكم هذا كولى اليتيم، إن استغنيت استعففت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف**".

والرقابة على الأموال لأداء حقوق المجتمع من مسئولية الحاكم وله أن ينشأ من الأجهزة والمصالح لتحقيق ذلك مثل ديوان الزكاة، وديوان العشور، وديوان زمام الأزمة، على النحو الذي نفصله.

(٧) – **تقديم الشهادة وابداء الرأي والمشورة:** التكييف الشرعي للمراقب في الشريعة الإسلامية يختلف باختلاف نطاق التكييف، فهو وكيل عن الغير (الملاك – الشركاء – المساهمين – الدولة – .....) في المحافظة على الحقوق المالية وغيرها وهذا من مقاصد الشريعة الإسلامية، وهو بذلك يقدم شهادة للأصيل عن ما نظره ورصده وراجعه، ومن شروط الشهادة الصدق والأمانة والدقة.

كما يكيف وضع المراقب على أنه خبير يبدي رأيه في مسألة من المسائل باعتباره من أهل الإختصاص، وهو بذلك يعتبر مستشارا وهو مؤتمن في ذلك. وبهذا ستعتبر من مقاصد المراقبة في الإسلام تقديم الشهادة والرأي والمشورة بإعتبار المراقب خبيرا ومن أهل الاختصاص.

(٤ – ٤) – أسس الرقابة في الفكر الإسلامي:

يقصد بالأسس أنها القواعد والمبادئ التي تحكم عمليات الرقابة وتضبط عمل المراقب، ومن أهمها في الفكر الإسلامي ما يلي :

(١) – **أساس محاسبة المسئولية** : تقوم الرقابة على أساس محاسبة المسئولية والذي يتلخص في أن كل شخص منوط بالقيام بعمل ما وفقا لبرنامج مخطط، وطبقا لأسس ومعايير وبذلك يصبح هذا الشخص مسئولا عن تأدية هذا العمل في ضوء ذلك وهذا ما طبقه الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدون من بعده في إدارة شئون الدولة.

وقد أوضح رسول الله صلى الله عليه وسلم أهمية هذه المسئولية في سير أمور الناس وتنظيم معاملاتهم إذ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " **كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته** " (رواه مسلم)، ويستفاد من حديث الرسول صلى الله عليه وسلم أن كل فرد مسئول عن أعماله وأعمال متبوعيه، ويجب أن يعرف كل شخص حدود عمله وواجباته حتى لا يدان، وتعتبر حدود مسئولية العمل هذه بمثابة المعايير المحددة مقدما سواء كانت محددة مباشرة بموجب أحكام القرآن الكريم أو مستنبطة منه أو من أقوال الرسول صلى الله عليه وسلم وإجماع أهل العلم والرأي والنظم واللوائح أو ما في حكمها.

(٢) – **أساس الوسطية**: يجب أن تكون المعايير التي تكون على أساسها تتم الرقابة واقعية يمكن تحقيقها، ويعني ذلك أن تكون وسطا تتضمن بعض المسموحات لتستوعب التصرفات التي تعتبر خارجة عن إرادة الإنسان، وقد أوضحت أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ذلك في عديد من الأمور ولا سيما في عملية الإنفاق، فقد قال الله تبارك وتعالى: "**ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً** " (الاسراء: ٣٩)، يتضح من هذه الآية أن الإنسان لا يجب أن يسرف في الإنفاق ولا يقتر فيه لأن كلا الوضعين لا يحقق الهدف وهو السعادة للبشر، بل يجب أن تسير الأمور وسطاً، ولقد أشار الله تبارك وتعالى إلى ذلك فقال: "**والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً** " (الفرقان :٦٧). كما ورد في القرآن الكريم: " **إن اعمل سابغات وقدر فى السرد واعملوا صالحاً بما تعملون بصير** " (سبأ: ١١)، ويعني ذلك أن الله سبحانه وتعالى يوصى نبيه داود عند صنع

الدروع أن تكون حلقاتها متناسبة وليست كبيرة أو صغيرة لأن الحلقات إذا كانت أكبر من المعيار المقدر لها فإنها في هذه الحالة تستخدم خامات أكثر من اللازم وفي هذا إسراف، وإذا كانت الحلقات أقل من اللازم فإن هذا يستلزم مواد أقل ويترتب عليه ضياعا يتمثل في عدم صلاحية الدروع للإستخدام وذلك يكون خسارة، وهذا هو المقصود بلفظ وقدر أي اقتصر دون إسراف أو تقتير.

وفي هذا الخصوص يجب عند تحديد مهام العاملين أن نأخذ في الإعتبار إمكانياتهم وطاقاتهم ولا يجب أن نحملهم ما لا طاقة لهم به، فقد ورد في تفسير الآية: "**لا يكلف الله نفساً إلاّ وسعها**" (البقرة: ٢٨٦) لا يكلف الله أعمال القلب أو الجوارح إلا ما هو في وسع المكلف وفي مقتضى ادراكه، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم عند تحديد الأعمال التي يقوم بها العمال "**لا تحملوهم ما لا يطيقون**" (رواه ابن ماجه)، ونفس المعنى ورد في حديث آخر حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "**كلفوهم من العمل ما يطيقون**" (رواه ابن ماجه).

والتفسير المحاسبي المعاصر لما سبق هو أنه يجب أن تكون معايير الأداء وفقا لطاقة العنصر البشري، وأن تكون الخطط في ضوء الامكانيات المتاحة.

نخلص مما سبق إلى أنه عند وضع معايير الأداء والخطط لأغراض الرقابة وتقويم الأداء يجب أن تكون واقعية ممكنة التحقيق وفي ضوء طاقات المنفذين والإمكانيات المتاحة حتى تكون عملية الرقابة وتقويم الأداء معبرة عن الواقع.

(٣) – **أساس فورية الرقابة**: من طبيعة العنصر البشري النسيان والخطأ، فهذان الأمران لا مفر منهما، وهذا مستنتج من قول الله جل شأنه: "**ربنا لا تؤخذنا إن نسينا أو أخطانا** " (سورة البقرة :٢٨٦)، ولكن على الفرد إذا أخطأ أو انحرف عن المعايير المحددة مقدما يجب أن يصحح المسار فورا، وأن يعمل على عدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء مرة أخرى، والنقطة التي يجب التركيز عليها وهي وجوب الاعتراف بالخطأ وطلب العفو والسماح وعدم العودة له، وهذا أفضل سبل العلاج، لأن

اخفاء الخطأ يسبب مشاكل عند اكتشافه لعلاجه، كما أن عدم معرفة سبب الخطأ لا يمكن من العلاج السليم، وملخص القول أن الفكر الإسلامي يعترف بالانحرافات والمخالفات والقصور ولكن يهتم بالعلاج الفوري السريع لها، ويتم العلاج بواسطة الفرد عن طريق المراقبة والمحاسبة الذاتية، أو عن طريق الغير.

نخلص من هذا أن الفكر المحاسبي الإسلامي يهتم بالعلاج الفورى للمخالفات والأخطاء قبل أن تستفحل وأفضل سبل تنفيذ ذلك هو الفرد الذي صدر منه الخطأ أو المخالفة ذاته، فإن لم يتم ذلك بواسطة الفرد فبواسطة المراقب أو المحتسب المكلف التابع للوالي أو الخليفة.

(٤) – **أساس شمولية الرقابة:** يجب أن تكون الرقابة شاملة على كافة المعاملات والتصرفات والسلوكيات، وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: **"وكان الله على كل شيء رقيبا"** (**الأحزاب:٥٢**)، ولفظ كل شيء يعني كل أوجه النشاط سواء كانت متعلقة بالعبادات أو بالمعاملات، كما يجب أن يخضع كافة الناس للرقابة بدون استثناء، لافضل لعربي على عجمي إلا بالتقوى، ولا شفاعة في حق، ولا استثناء لإنسان مهما كانت درجة قرابته لولي الأمر، وهذا الأساس يحقق التوازن والإستقرار في النظم الإسلامية وفي ضبط وسير الأعمال، إذ ليس من المنطق أن يخضع بعض الناس للرقابة ولا يخضع الآخرون.

(٥) – **أساس الحسنى في علاج الأخطاء والانحرافات:**- يجب الأخذ في الإعتبار سلوكيات العنصر البشري عند تحليل المخالفات والأخطاء وبيان أسبابها وعلاجها، ويجب على المراقب أو المحتسب أن يعتمد في أداء وظيفته على الحجج البالغة والأدلة المقنعة وليس على التعنت والتسلط بمعنى يجب أن يقدم آرائه إلى المنفذين في صورة نصائح ممزوجة بالترغيب .... وليس بالزجر والتأنيب والتوبيخ وجرح شعور الناس، وأن الموعظة الحسنة تؤدي إلى آثار موجبة منها تأليف القلوب، بإضافة إلى الحوار البناء سواء عند مناقشة الأخطاء أو علاجها، وهذا هو أساس العلاقة بين

المراقب والمنفذين، وفي هذا الخصوص يرى المفكر الإسلامي سيد قطب:"**أن النفس البشرية لها كبرياؤها وعنادها وهي لا تزال على الرأي التي تدافع عنه، ويجب التعامل معها بالرفق والجدل والحسنى لأن هذا هو يطأ من الكبرياء ويشعر المجادل بأن ذاته مصونه وقيمته كريمة**"

(٦) – **أساس التعاون في معالجة الانحرافات والأخطاء**: ليست الغاية من الرقابة في الفكر الإسلامي الذاتية والأنانية وتصيد الأخطاء، بل الإيجابية بين الجميع لتحقيق المقصد وتنمية الإيجابيات ومعالجة أوجه القصور والسلبيات والأخطاء، ويجب عند وضع أسس ومعايير الرقابة أو تحليل الانحرافات أن يتم ذلك من خلال التعاون بين أطراف عملية الرقابة لتحقيق الخير، وأساس ذلك هو قول الله تبارك وتعالى: "**وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان** "(المائدة :٢)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "**المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا**" (**رواه مسلم**) .

(٧) – **أساس الموضوعية**: يقصد بالموضوعية أن تكون عملية الرقابة وتقاريرها مؤيدة بالأدلة الثابتة الموضوعية، وعدم تأثرها بالنواحي الشخصية والعاطفية وذلك في كل الأمور صغيرها وكبيرها، فالمراقب شاهد على ما نظره وحققه وقومه، وحتى تكون هذه الشهادة موضع ثقة، يجب أن تكون قائمة على أدلة، لا يأتيها الشك، ودليل ذلك من القرآن قول الله تبارك وتعالى : "**يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنأن قوم على ألاّ تعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبيراً بما تعملون** " (المائدة: ٨) وسئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن الشهادة قال: "**هل ترى الشمس؟ قال على مثلها فاشهد أو دع**". (**رواه الإمام أحمد في الجامع بإسناده**).

وفي كل الأحوال يجب على المراقب أن يكون محايدا مستقلا، وأن يكون رأيه موضوعيا، أي نابعا من الواقع، لا يخضع لسلطان ولا يتأثر بالعداوة والصداقة الشخصية بينه وبين من يراقب أعمالهم.

(٤-٥) - أنواع الرقابة في الفكر الإسلامي وتطبيقاتها فى صدر الدولة الإسلامية.

لقد تعددت أنواع الرقابة في الفكر الإسلامي لتناسب كل الأحوال والظروف المحيطة وطبيعة الأعمال والتصرفات موضوع الرقابة، بعضها ينبع من الشخص ذاته وبعضها يتم بواسطة الغير، وبعضها ذاتيا، وبعضها يتم بواسطة جهات حكومية وبعضها يتم بواسطة جمعيات خيرية، وبعضها يتم طواعية بدون أجر مادي والبعض يتم مقابل الحصول على أجر.

وتقسم الرقابة إلى عدة أنواع حسب النظرة إليها، من هذه التقسيمات ما يلي :

تقسيم الرقابة من منظور الجهة التي تقوم بها إلى: *رقابة ذاتية، ورقابة شعبية، ورقابة حكومية.

تقسيم الرقابة من حيث موضوعها إلى : * رقابة على العبادات والطاعات، ورقابة على السلوكيات، ورقابة على الأموال والمعاملات الاقتصادية.

- **تقسيم الرقابة من حيث نطاقها إلى :** رقابة داخلية، رقابة خارجية.

وسوف نركز في هذا المقام على الأنواع الآتية:

* الرقابة الذاتية.
* الرقابة الشعبية.
* الرقابة الحكومية.

(٤-٦) - الرقابة الذاتية في الفكر الإسلامي.

* مدلول الرقابة الذاتية في الفكر الإسلامى

يقصد بالرقابة الذاتية في الفكر الإسلامي، بأن يقوم الفرد بنفسه بالإطمئنان والتأكد من ان كافة الأعمال والتصرفات والسلوكيات، وكذلك ما يهم القيام به يتفق مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، ومع النظم واللوائح والتعليمات الأخرى التي لا تتعارض مع

الشريعة الإسلامية، وبيان المخالفات والأخطاء، وأوجه القصور ومحاولة تجنبها أو منعها أو معالجتها حسب الأحوال، وكذلك تنمية جوانب الخير والعمل على المضي فيها، ثم بعد ذلك تقويم الأداء الذاتي وتقرير الجزاء إن كان خيرا، والعقاب إن كان غير ذلك عن طريق اللوم والمعاتبة والتأنيب إلى غير ذلك ثم التوبة النصوحة.

*** بواعث الرقابة الذاتية.**

تعتمد مراقبة النفس على القيم الإيمانية الكائنة في قلب الإنسان والتي أيقظت ضميره ليكون أداة أو وسيلة للمراقبة الذاتية الفعالة: من هذه القيم ما يلي :

١ – الإيمان والاعتقاد بأن الله يراقب جميع الناس في جميع تصرفاتهم وفي كل الأحوال، ولقد وضح الله تعالى ذلك بقوله: "**وهو معكم أينما كنتم والله بما تعملون بصير**" (الحديد :٤) وقوله سبحانه وتعالى: " **ألم ترى أن الله يعلم ما فى السموات وما فى الأرض من نجوى ثلاثة إلاّ هو رابعهم ولا خمسة إلا وهو سادسهم ولا أدنى من ذلك ولا أكثر إلا هو معهم أينما كانوا ثم ينبئهم بما عملوا يوم القيامة إن الله بكل شىء عليم** " (المجادلة : ٧).، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك**" (رواه مسلم).

٢ – الإيمان بأن هناك ملائكة تقوم بكتابة كل ما يقوم به الإنسان في السجلات، وقد وردت في القرآن الكريم آيات كثيرة في ذلك منها ما ورد في قوله تعالى: " **ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب إليه من حبل الوريد (١٦) إذ يتلقى المتلقيان عن اليمين وعن الشمال قعيد (١٧) وما يلفظ من قول إلاّ لديه رقيب عتيد** " (ق :١٦ – ١٨)، وفي قوله تعالى: "**ونكتب ما قدموا وآثارهم وكل شيء أحصيناه فى إمام مبين**" (يس:٣١) ،وفي قوله تبارك وتعالى: "**وإن عليكم لحافظين (١٠) كراماً كاتبين (١١) يعلمون ما تفعلون**" (الانفطار:١٠– ١٢).

٣ – الخشية من الله والحرص على مرضاته، فإذا وجد الضمير الحي اليقظ فإنه لا يجعل صاحبه يحيد عن المنهج المرسوم، وهذه هي التي يطلق عليها اسم الرقابة الذاتية المانعة ويؤيدها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم حينما سأله سائل ما الإحسان؟ قال: **"أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"** (رواه مسلم).

٤ – الإيمان بأن من حق الناس الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فإذا شوهد أحد الناس ينحرف عن الطريق المستقيم وجب عليه أن يقومه ويهديه ويرشده وينصحه، وقد قال الله تعالى في ذلك **"ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينون عن المنكر "** (آل عمران :١٠٤) ، وقال جل شأنه: **"والمؤمنون بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر "**(التوبة :٧١)، وحديث الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله : **"من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان"** (رواه أحمد).

هذه القوى الإيمانية هي التي تدفع المؤمن إلى مراقبة نفسه بنفسه وهي موجودة، وتحتاج إلى تزكية عن طريق الإكثار من ذكر الله وقراءة القرآن وصلاة التهجد والخلوة مع الله وتذكر الموت والقبر ويوم الحساب كما يجب عليه أن يلازم عباد الله الصالحين.

كيفية المراقبة الذاتية فى الفكر الإسلامي.

لابد للمؤمن أن يجعل من نفسه رقيبا على نفسه، حتى يطمئن قلبه أن الأعمال التي ينوي القيام بها أو يقوم بها صالحة ولوجه الله خالصة، ويتحقق ذلك على النحو التالي:

١ – **الفهم الصحيح للإسلام** : ومعرفة قواعده وأحكامه ومشارطاته التي يجب الالتزام بها، منها علاقته مع الله عز وجل ومع إخوانه فى الله ومع المجتمع الذي يعيش فيه، وهذه هي المشارطات التي ذكرها الإمام الغزالي، ويطلق عليها أحيانا المعايير.

٢ – **الوقفة مع النفس قبل التنفيذ** : للإطمئنان من أن العمل المزمع القيام به صالحا ولوجه الله خالصا، وهذا ما أشارت إليه الآية الكريمة: **"بل الإنسان على نفسه بصيراً "** (القيامة : ١٤)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم **"إذا أردت أمرا فتدبر عاقبته، فإن**

كان رشدا فامضه ، وإن كان غيا فانته عنه" (عن عبادة الصامت ورواه أبو نعيم في الحلية)، حيث أن الوقفة مع النفس قبل العمل تمنع الوقوع في الخطيئة والإثم وتعتبر جهادا ووقاء للإنسان، وهذه تسمى أحيانا بالمحاسبة قبل العمل أو المراقبة المانعة.

٣ – **متابعة العمل الذي بدأ الإنسان عمله: وذلك** للإطمئنان من أنه يسير حسب المشارطات، وعندما ينحرف عنها يتولى بنفسه تصحيح المسار، كما في هذه المرحلة ضرورة الاستجابة لنصائح الصالحين من إخوانه، فالمسلم مرآة أخيه، والدين النصحية، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: **"المؤمن مرآة المؤمن، والمؤمن أخو المؤمن يكف عنه ضيعته، ويحوطه من وراءه"** (رواه أبو داود)، ويجب على المؤمن دراسة أسباب الأخطاء والانحرافات حتى يكون على بصيرة من نفسه عند العلاج.

٤ – **التقويم الذاتي للنفس:** حيث يقوم المؤمن بتقويم نفسه ذاتيا أو بواسطة جماعة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث يبصرون الفرد ويقومون أدائه حسب ما ظهر لهم، فإن كان سلوك الفرد حسنا ووفقا للشريعة الإسلامية يلقي أو يحظى باحترام المجتمع الذي يعيش فيه ويحيا حياة طيبة، أما إذا كان سلوك مخالفا للشريعة الإسلامية نبذه أو يجب أن ينبذه المجتمع ولذلك يعيش حياة ضنكا.

٥ – **الاستشعار بالمحاسبة الأخروية:** يعتقد المسلم أن هناك حسابا في الآخرة، حيث لم يترك الله سبحانه وتعالى المنحرف بدون جزاء، بل أعد له تقريرا موضحا به كل ما فعله في حياته الدنيا، من المخالفات والأخطاء التي ارتكبها وبذلك يلقي كل إنسان جزاءه سواء كان ثوابا أو عقابا مصداقا لقول الله تبارك وتعالى: " **فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره (٧) ويعمل مثقال ذرة شراً يره (٨)**" (الزلزلة: ٧ – ٨) وقوله سبحانه وتعالى: "**ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبة من خردل وكفى بنا حاسبين** " (الأنبياء : ٤٧)، وقوله عز وجل : " **ا وكل إنسان ألزمناه طائره فى عنقه وتخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً (١٣) إقراء كتابك وكفى بنفسك عليكم اليوم عليك حسيبا** "(الإسراء :١٣– ١٤)، وقوله سبحانه وتعالى: " **ليجزى الله كل نفس ما كسبت إن الله سريع الحساب**" (إبراهيم : ٥١).

(٤ – ٧) – الرقابة الشعبية وأجهزتها في النظم الإسلامية.

لقد كفل الإسلام لأفراد الأمة الإسلامية حق الرقابة على أداء الحاكم نفسه وعلى أداء الأجهزة الحكومية التنفيذية، كما كفل لهم الحق أيضا في رقابة تصرفات الناس من منطلق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

وتتم الرقابة الشعبية فى التطبيق الإسلامى بواسطة الأجهزة الآتية :

(أ) الرقابة المانعة.

(ب) رقابة الشعب للحاكم والأجهزة التنفيذية.

(ج) رقابة الشعب لأفراد المجتمع :

تنفذ الرقابة الشعبية فى التطبيق الإسلامى بواسطة الأجهزة الآتية:

(أ) الرقابة المانعة عن طريق الشورى.

(ب) رقابة الشعب للحاكم والأجهزة التنفيذية بواسطة الأجهزة النيابية.

(ج) رقابة الشعب لأفراد المجتمع من خلال جماعة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر طواعية.

وفيما يلي نبذه موجزة عن طبيعة كل منها وكيف تتم الرقابة؟

أولاً: الرقابة المانعة عن طريق الشورى.

يجمع فقهاء المسلمين أن الشورى هي السبيل إلى معرفة الرأي الصواب لتنفيذه قبل البدء في العمل، لأن كل مستشار يظهر رأيه مؤيدا بالأدلة والأسانيد ويوضح فائدته، وعن طريق تبادل الآراء يصل الجميع إلى الرأي السديد الصائب الواجب التطبيق وهذا يحقق الرقابة المانعة، فالشورى في الإسلام تساهم على تجنب وقوع الخطأ منذ البداية.

وأساس الشورى من القرآن الكريم هو قول الله عز وجل: " **فبما رحمة ربك لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعفوا عنهم أغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين** "

(آل عمران : ١٥٩)، ويحثنا الرسول صلى الله عليه وسلم على تطبيق الشورى فيقول: الرسول صلى الله عليه وسلم: **"إذا كان أمراؤهم خياركم، وأغنياؤكم سمحاءكم، وأمركم شورى بينكم، فظهر الأرض خيرا لكم من بطنها وإذا كان أمراؤكم شراركم، وأغنياؤكم بخلائكم، وأمركم إلى نسائكم فبطن الأرض أولى بكم من ظهرها"** (رواه الترمزي). ولقد ورد في الأثر: **"ما ندم من استشار وما خاب من استخار"**.

كما طبقها الصحابة من بعده، فعلى سبيل المثال، قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: **"أرى الفرد كالخيط السحين والرأيان كالخيطين المبرمين والثلاثة مرارا لا يكاد ينقص"** ويقول رضى الله عنه: **"لا خير في أمر أبرم من غير شورى"**، من العرض السريع الموجز السابق يتبين الجانب الآخر للشورى وهو تحقيق الرقابة المانعة، لقد وضع الإسلام ضوابط حتى تكون الشورى فعالة وليست شكلية، كما يحدث في بعض النظم المعاصرة الوضعية، والتي يطلق عليها بالديمقراطية.

ثانياً: رقابة الشعب للحاكم والأجهزة التنفيذية بواسطة الأجهزة النيابية.

من حق الفرد متابعة الأجهزة التنفيذية الحكومية وتقديم النصيحة ويرشدهم إلى الحق ويعينهم عليه عند الغفلة برفق ولين، وأساس ذلك من القرآن الكريم قوله تبارك وتعالى: **" الذين إن مكنهم فى الأرض أقاموا الصلاة وأتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر "** (الحج :٤١)، وفي هذا الخصوص أحاديث كثيرة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم، منها قوله: **"لا يحقرن أحدكم نفسه، قالوا يا رسول الله: كيف يحقر أحدنا نفسه؟ قال يرى أن عليه مقالا ثم لا يقول فيه، فيقول الله عز وجل يوم القيامة: ما منعك أن تقول في كذا وكذا؟ فيقول خشية الناس، فيقول: فإياي كنت أحق أن تخشى"** (رواه ابن ماجه)، وروى عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **"إنما الدين النصحية .. قالوا لمن يا رسول الله قال: لله وكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم"**. (رواه البخاري ومسلم).

ويرى جمهور الفقهاء أن متابعة الحاكم وأجهزته التنفيذية بهدف الرقابة وتقويمه إذا انحرف أو أخطأ واجب شرعي للرعية، ويتم ذلك بسبع وسائل هي: (التعريف والنهي

بالنصح والوعظ والتعنيف والتغيير باليد والتهديد والتخويف وإلحـــاق الأذى بالشـــخص المخالف – والاستعانة بالغير على رفع المخالف).

ولقد طبق الخلفاء الراشدون ومن والاهم الرقابة عن طريق الرعية، ومما يذكر في هـــذا الخصوص ما قاله أبو بكر الصديق رضي الله عنه بعد توليه الخلافة: "**أما بعد، أيها الناس، فإنني قد وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقومـــوني**" ، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "**يا أيها الناس من رأى منكم في اعوجاجا فليقومه وفي ذلك الموقف قال أحد المسلمين للفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "والله لـو علمنا فيك اعوجاجا لقومناك بسيوفنا**"، و لم ينكر عمر عليه ذلك و لم يعتقله أو يعذبه أو ينفيه، بل حمد الله على أن في المسلمين من يقوم، إعوجاج عمر بسيفه، وفي مخالفـة أبي ذر الغفاري لعثمان بن عفان الخليفة الثالث لرسول الله صلى الله عليه وسلم ولمعاوية وإليـــه على الشام وسوء تصرفه في أموال الدولة فلما راجعه عثمان بن عفان بقوله "مالك وذلك وقال أبو ذر والله ما وجدت في عذرا إلا الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر".

مما سبق نجد أن السياسة الشرعية الإسلامية تبيح معارضة الحاكم، بل وتبيح هذه المعارضة على نطاق واسع إذا ما خالف ما يقضي به الشرع .

ولا طاعة على الأمة ولا نصرة إلا بقدر حرص الخليفة على عدالته فإن هو جار سقط عن الأمة واجب الطاعة والنصرة بل ويعزل عن الخلافة، ومن ثم كان للأمة حق ابعـــاده عنها وخلعه منها، وثمة نتيجة منطقية لذلك هي أن أصبح كل وسائل المقاومة مشـــروعة مادامت أنها تهدف إلى إخراجه من الخلافة بعد أن أضحى بقاؤه فيها غير شرعي.

يتضح مما سبق أن الرقابة الشعبية في الدولة الإسلامية كانت من المبادئ المعترف بهـــا وهي تتعدى النصح والإرشاد وتصل إلى مرحلة الثورة وتقويم الإمام الجائر بحد السيف.

ويتمثل التطبيق العملي للرقابة الشعبية بواسطة الرعية في مجال المعاملات والأعمال بأن ينشئ الشعب أجهزة من أهل التخصص والخبرة مهمتها الرقابـــة علـــى أداء الوحـــدات الحكومية بجانب أن يتولى كل فرد بنفسه هذه المهمة فعلى سبيل المثال قد توجد المصلحـة

وجود جهاز الشورى والنصح يتولى متابعة الأداء الفعلي والتأكد من أنه يتم حسب المستهدف من النواحي الشرعية والفنية، ودراسة أي تجاوزات تكاد أن تقع أو وقعت بالفعل وتحليلها وتقديم النصيحة الصادقة للعلاج.

ويجب أن يتوفر في جهاز المتابعة والنصح الذي يتولى الرقابة على العمال والمعاملات وغيرها من الأعمال ما يمكن من أداء الرقابة بالشكل المناسب ومن أهمها: أن يكون قادرا عالما بالفقه حتى لا يؤدي جهله إلى مفسدة ويجب على الحاكم أن يكفل لهذا الجهاز الاستقلال التام والحرية حتى يؤدي واجبه على الوجه السليم.

ثالثاً: الرقابة الشعبية بواسطة جماعة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر طواعية.

أوضحنا في مواطن كثيرة سابقة أن الشريعة الإسلامية تجعل من الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر أمرا واجبا على كل مسلم وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: **" ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون "**(آل عمران :١٠٤) وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: **"من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان"** (رواه مسلم).

وبذلك تتكامل أجهزة الرقابة الشعبية، لتقليل الأخطاء والتجاوزات وتعالجها في اطار أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

(٤-٨) – الرقابة الحكومية وأجهزتها في النظم الإسلامية

لقد تبين من دراسة التراث الإسلامي أن حكام المسلمين كانوا يولون الرقابة على الأموال الوارد منها والمنصرف اهتماما كبيرا وعظيما، ففي صدر الدولة الإسلامية عندما كانت الموارد والنفقات محدودة كان الحاكم يقوم بنفسه بعملية الرقابة، ولما كبرت الدولة الإسلامية وعظمت أنشأت العديد من أجهزة الرقابة، ووضعت لها القواعد والأحكام الدقيقة، وقد تطورت هذه الأجهزة والنظم خلال العصور، ويضيق المقام لدراسة كل الأجهزة والنظم، ولكن سوف نركز على ثلاثة منها وهي:

* نظام الرقابة بواسطة الحاكم نفسه.

* نظام الرقابة عن طريق نظام الحسبة.

* نظام الرقابة عن طريق المراجعين والمراقبين.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل جهاز.

أولاً: نظام الرقابة بواسطة الحاكم نفسه

لقد ورد في كتاب نظام الحكومة النبوية والمسمى بالتراتيب الإدارية أن النبي صلى الله عليه وسلم قد وضع أسس الرقابة على الأموال فحدد مصادر الإيرادات وكيفية تحصيلها، كما بين طرق الانفاق العام وأحكامه، وكان يبعث إلى الأقاليم أمراءه وعماله على الصدقات، ويوضح لهم القواعد والأحكام، ولقد ثبت عنه صلى الله عليه وسلم أنه حاسب هؤلاء العمال على الإيراد والمنصرف منه وكيفية ذلك، ومما ورد في هذا الخصوص أنه صلى الله عليه وسلم عين رجلا يقال له ابن اللتبية على الصدقة، فلما قدم قال لكم هذا، وهذا أهدى إلى، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: **"فهلا جلس في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدي إليه أم لا؟ وقال من استعملناه على عمل ورزقناه رزقا، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول، والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئا إلا جاء به يوم القيامة، يحمله على رقبته، أن كان بعيرا له رغاء، أو بقرة لها حوار، أو شاة تعير، ثم رفع يده حتى رؤى عفرة إبطية ثم قال اللهم قد بلغت ثلاثا"** (رواه البخاري ومسلم).

وسار أبو بكر الصديق رضي الله عنه على منهج رسول الله في الرقابة على الأموال، فقد روى أنه كان يحاسب عماله على المستخرج والمنصرف، فلما قدم عليه معاذ بن جبل من اليمن بعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم قال له: ارفع حسابك، فقال له معاذ أحسابان : حساب مع الله وحساب منك. ؟ ثم حاسب على الإيرادات والنفقات.

واهتم عمر بن الخطاب رضي الله عنه بالرقابة على عماله وحاسبهم ووضع لذلك وسائل وطرقاً من أهمها ما يلي :-

١ – حسن اختيار العمال كما كان يفعل رسول الله صلى الله عليه وسلم وأبو بكر.

٢ – إحصاء ثروة عماله قبل توليهم أعمال الولايات.

٣ – تطبيق نظام مقاسمة أموال الولاة عندما كان يشك في أن ما كسبوه من مال بجاه العمل كولاة وباستعمال نفوذهم.

٤ – بث الرقباء والعيون لمراقبة الولاة.

٥ - إرسال المفتشين ليقوموا بالتدقيق والمراجعة والرقابة على أعمال الولاة

٦ – كان يأمر بأن يدخل الولاة والعمال عند عودهم إلى بلادهم نهارا حتى لا يتمكنوا من إخفاء ما يحملونه من هدايا ونحوها.

٧ – عقد المجالس الشعبية لمراجعة واعتماد الحسابات الختامية للولايات في موسم الحج.

٨ – كان رضي الله عنه يقوم في بعض الأحيان بالسفر إلى الولايات للتفتيش.

وسار على هذا المنهج عثمان بن عفان رضي الله عنه، فقد بعث العيون لكشف أحوال عماله، ولقد اعتمد في إختيار معاونيه في الرقابة المالية على أهل الثقة ولكن لم يكن صارما مثل عمر بن الخطاب، كما كان على بن أبي طالب رضي الله عنه يسير على نهج السابقين وكان يحاسب عماله أشد المحاسبة، وكان من آثار هذه المحاسبة أن هرب مصقلة بن هيبوة الشيباني من على وانضم إلى معاوية، واستعمل على شخص اسمه ابن حجية الميمي على الري، فكسر من خراجها ثلاثين ألفا، فكتب إليه يستدعيه، فحضر فسأله عن المال فقال ما أخذت شيئا، فخفه بالدرة على وجهه.

ومما يجب أن يذكر في هذا الخصوص أن عمر بن عبد العزيز رضي الله قد عين حيان بن شريح على مصر، وكتب حيان إلى عمر يقول له أن أهل الذمة قد أسرعوا في الإسلام وكسروا الجزية حتى أستلفت من الحارث بن ثابت عشرين ألف دينارا لأتم عطاء أهل الدواوين، وطلب حيان من عمر أن يأمر بتوقف الذميين عن انتحال الإسلام، فأجاب عمر **"قد وليتك مصر وأنا عارف بضعفك وقد أمرت رسولي بضربك على رأسك عشرين سوطا، فضع الجزية عمن أسلم قبح الله رأيك، فإن الله بعث محمد صلى الله عليه وسلم هاديا ولم يبعثه جابيا"**

يتضح من نماذج الرقابة المالية على عهد الرسول والخلفاء الراشدين من بعده مدى الإهتمام بالمحافظة على الأموال العامة، وجباية حقوق الدولة بالحق، و لم يستولى الحاكم على أموال المسلمين لنفسه كما يحدث في معظم الدول في هذا الزمان.

ثانياً: الرقابة عن طريق نظام الحسبة

الأساس في الإسلام هو الرقابة الذاتية ولكن لأسباب حماية المجتمع الإسلامي من الأفراد الذين ماتت ضمائرهم، وفسدت قلوبهم، أو من الأفراد الغرباء الذين لم يدخلوا بعد في الإسلام و لم يعرفوا قواعده، وكذلك من اليهود الذين يسعون في الأرض فساداً، يتطلب الأمر إنشاء أجهزة رقابة لتمنع هؤلاء من الانحراف عن المبادئ والأحكام والقواعد والضوابط الإسلامية وكذلك تبصرهم بما يجب أن يقوموا به، ومن بين الأجهزة التي أنشأت نظام الحسبة، والذي يعمل به يسمى المحتسب وهو بمثابة المراقب أو المفتش في الوقت الحاضر.

ويعتمد هذا النظام على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وهو منبثق من الإسلام نفسه، إذ أنه قائم على القواعد الشرعية والاجتهاد العرفي، يرى الإمام الغزالي في كتابه (إحياء علوم الدين) أن الحسبة هي القطب الأعظم في الدين وهي المهمة التي بعث الله لها النبيين أجمعين، فلو أهمل عملها لتعطلت النبوة واضمحلت الديانة، وعمت الفترة، وفشت الضلالة، وشاعت الجهالة وانتشر الفساد، واتسعت الحرب، وهلك العباد، و لم يشعر بالهلاك إلا يوم الفناء.

وقد وضع للمحتسب الذي يتولى أعمال الحسبة قواعد وأسس ومعايير يعتمد عليه في مجال الرقابة، بهدف منع الانحرافات قبل وقوعها إن أمكن وتقديم النصائح وإخبار ولي الأمر عن الانحرافات والأخطاء العادية والأخطاء غير العادية.

يستخلص مما سبق أن نظام الحسبة هو نظام رقابي يعمل وفقا للمبادئ والأحكام الإسلامية ويهدف إلى بيان الانحرافات والأخطاء والتوصية بعلاجها وكان من بين مهامه الرقابة على المقاييس والمكاييل والتأكد من الالتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية.

ثالثاً: الرقابة عن طريق أجهزة التفتيش والرقابة .

بجانب أجهزة الرقابة السابقة ظهرت في صدر الإسلام أجهزة رقابية أخرى، تقوم على فكرة إرسال مفتشين ومراجعين إلى الأقطار المختلفة ليتأكدوا من أن الأجهزة التنفيذية تقوم بالأعمال في ضوء المبادئ والأحكام الإسلامية وبيان الانحرافات والتجاوزات والأخطاء وبيان أسبابها والتوصية بعلاجها.

ومن أهم أجهزة التفتيش الرقابة التي ظهرت في صدر الدولة الإسلامية.

أ – ديوان البريد.

ب – ديوان زمام الأزمة.

ج – شاد الدواوين.

د – ديوان النظر في المظالم.

وفي مجال مراجعة حساب الدواوين في صدر الدولة الإسلامية تبين أنه كان هناك نظما للمراجعة الداخلية والخارجية وأنشئ لذلك دواوين منها ديوان الأزمة في الدولة العباسية، وديوان التحقيق في قاهرة الفاطميين.

وقد أنشئ في عصر الدولة العباسية ديوان للمراجعة الخارجية وكان العاملون به يقومون بالمراجعة على فروع الدواوين في الولايات الإسلامية وأحيانا كان يفد إلى بعض الولايات وافد قبل الوزير، فيقوم بالتفتيش على الدواوين وعلى السجلات والمستندات المحفوظة بها، وكانت عملية المراجعة تفسر عن أخطاء فيقوم المراجع بالبيان والتصويب، وأحيانا كان يعاقب المتسبب فيها، ويضيق المقام لعرض ذلك تفصيلا ويرجى من القارئ الرجوع إلى المراجع المتخصصة المذكورة في نهاية الكتاب. ولنا عود لذلك في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

(٤- ٩) – أساليب الرقابة المطبقة في صدر الدولة الإسلامية.

مفهوم أساليب الرقابة.

تعتبر أساليب الرقابة من الأشياء التجريدية والتي يستخدمها المراقب في أداء عملية التدقيق والفحص والتحليل وإعداد التقارير الرقابية وتوصيلها إلى من يعينهم الأمر، ثم متابعة، وتسوية الملاحظات، وتنفيذ التوجيهات والإرشادات، وليست أساليب الرقابة حكرا على فريق أو منهج أو نظام، أو يقول أن هناك أساليب رقابة اشتراكية وأساليب رقابة رأسمالية، أو أساليب رقابة إسلامية، بل إن الأسلوب المعين نفسه يستخدم في ظل كل هذا، ولكن الاختلاف ينصب في مجال الاستخدام وبمن يستخدم؟.

ومن ناحية أخرى نجد أن أساليب الرقابة قد تختلف من زمان إلى زمان ومن مكان إلى مكان ومن شخص إلى شخص حسب طبيعة الشيء أو الأعمال والتصرفات موضوع الرقابة، ولذلك فإن لكل مقام أسلوبه أو أساليبه الملائمة لرقابته.

نماذج من أساليب الرقابة المطبقة في صدر الدولة الإسلامية

ولقد تبين من دراسة نظم وأجهزة الرقابة في صدر الدولة الإسلامية على النحو السابق بيانه تفصيلا في الصفحات السابقة أنه قد استخدمت عدة أساليب لتنفيذ عملية الرقابة منها على سبيل المثال ما يلي:-

١ – أسلوب الرقابة المباشرة مع الشخص المراقب، ومناقشته في أدائه، كما كان يقوم به رسول الله صلى الله عليه وسلم مع العاملين على زكاة المال وفعله الخلفاء الراشدون من بعده.

٢ – أسلوب المقابلات الشخصية مع المسئولين عن الأعمال، كما كان يقوم به عمر بن الخطاب رضي الله عنه ومن بعده مع الولاة في موسم الحج.

٣ – أسلوب التدقيق والفحص للمستندات والسجلات، كما كان يتم في بيت المال بواسطة المراجعين، وكما كان يقوم به أيضا المفتشون الذين كان يرسلهم الخلفاء الراشدون وغيرهم إلى الأقطار ليقوموا بالتأكد من أن المعاملات والتصرفات تتم

طبقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والنظم والتعليمات الصادرة من الأمراء والحكام والمسلمين.

٤ – أسلوب جمع البيانات والمعلومات، كما كان يتم بواسطة مندوبي الأمراء والحكام المسلمين الذين كانوا يذهبون إلى الأقطار لهذا الغرض، وهذا ما يسمى في العصر بأسلوب المصادقات.

٥ – أسلوب التفتيش في موقع العمل وجمع البيانات والمعلومات كما كان يقوم به المحتسب في ظل نظام الحسبة.

٦ – أسلوب المواجهة بين الرقيب والمراقب ، كما كان يحدث في صدر الدولة الإسلامية.

٧ – أسلوب الجرد المفاجئ والدوري، كما كان هذا ينفذ في دواوين الحكومة وبيت المال.

٨ – أسلوب تحقيق القوائم المالية، كما كان هذا ينفذ فى ديوان بيت المال إذ كان يقارن بين التقديرات والتنفيذ الفعلي وبين الموارد والنفقات خلال فترة معينة وبيان أسباب الاختلافات.

ويلاحظ أن بعضا من هذه الأساليب مازال يطبق حتى الآن في الوقت المعاصر سواء في الوحدات الاقتصادية، وهذا ما يؤكد ما سبق بيانه من أساليب الرقابة من الأشياء التجريدية الذي لا تنتمي إلى فكر أو منهج أو شخص أو هيئة.

◆ الإسلام وأساليب الرقابة الحديثة

الإسلام بصفة عامة يأمر العلماء والفقهاء وأهل الاختصاص بالاجتهاد والابتكار ويأخذوا بأحدث أساليب العمل والتقنية الحديثة ما دامت تتفق مع مقاصد الشريعة الإسلامية وتحقق الخير للناس والمجتمع، كما يوصي بالرجوع إلى أهل الخبرة والاختصاص في المسائل التجريدية، فقد قال الله تبارك وتعالى: " **فأسالوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون** " (النحل :٤٣) ، وقال عز وجل: " **ولا ينبئك مثل خبير** " (فاطر :١٤)، وقال سبحانه وتعالى " **فَاسْأَلْ بِهِ خَبِيرًا** " (الفرقان :٥٩)، ولذلك يجب على المراجع والمراقب أن يطبق الأساليب الحديثة بل يكون سابقا لذلك.

وعندما قال الرسول صلى الله عليه وسلم: **"اطلبوا العلم ولو في الصين"**، لم يكن في ذلك الوقت علوم شرعية هناك في الصين، ولكن أغلب الظن أنها علوم تجريدية، كما أنه في عهد عمر بن الخطاب استخدمت العديد من النظم والأساليب التي كانت مطبقة في الفرس بعد فتحها، وتأسيسا على ذلك يجب على المراقب في ظل الدولة الإسلامية أن يجتهد ويبتكر أساليب التقنية الحديثة لتطوير الأساليب التي يستخدمها، فالحكمة ضالة المسلم أينما وجدها فهو أحق الناس بها.

الفصل الخامس

منهج وأساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية

مقدمة:

لقد شاع تطبيق منهج وأساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة وساهم ذلك فى خلق مجالات جديدة للتحليل والعرض والإفصاح ما كان للمحاسب أن يقوم بها لولا تطبيق ذلك المنهج، ومما ساعد على ذلك ظهور الحاسبات الإلكترونية وإمكانية تطويع معظم الأساليب الرياضية والاحصائية والهندسية وغيرها لتتلاءم مع طبيعة المشاكل المحاسبية المختلفة ومع تغير سلوك المديرين ومستخدمى المعلومات المحاسبية.

ولقد ترتب على استخدام منهج وأساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة تطوراً ملحوظاً على بعض مفاهيم وأسس وأساليب المحاسبة الإدارية، كما قابل المحاسب تحديات من باحثى العمليات ألقت عليه مسئولية الالمام بأساسيات علوم الرياضة والاحصاء وغيرها من العلوم الأخرى حتى يتمكن من استخدام أساليب تلك العلوم فى تشغيل البيانات وتقديم وتفسير المعلومات للإدارة.

ويهدف هذا الفصل من الكتاب إلى عرض منهج علم بحوث العمليات وطبيعة أساليبه المختلفة واستخداماها فى تحليل وبحث المشاكل المحاسبية، ونظراً لضيق المقام والمكان المخصص لهذا الجزء من الكتاب فقد ركزت على أكثر أساليب بحوث العمليات شيوعاً فى مجال المحاسبة الادارية وهى:

(١) أسلوب المحاكاة واستخدامها فى مجال الموازنات التخطيطية.

(٢) أسلوب خرائط المراقبة الاحصائية واستخدامه فى مجال تحليل الإنحرافات عن الموازنات.

(٣) أساليب العرض البيانى واستخدامه فى مجال عرض وتفسير التقارير الرقابية.

ولقد راعيت أن يكون هذا الجزء مبسطاً مع مستوى طلاب العلم ورجال الأعمال، وقد تضمن هذا الجزء أيضاً بعض النماذج التطبيقية لأساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية ليحتذى بها فى مجال التطبيق العملى.

وانى لأرجو أن يكون هذا الجزء من الكتاب منارة من منارات المعرفة التى تنير الطريق للطلبة ورجال الأعمال والباحثين المهتمين بوضع الاتجاهات المعاصرة فى مجال المحاسبة الإدارية وأن يكمل المؤلفات الأخرى فى استخدام الأساليب الكمية فى المحاسبة.

وتأسيساً على ما سق فقد خطط هذا الفصل بحيث يقع فى ثلاث مباحث على النحو التالى :

المبحث الأول: أهمية تطبيق منهج وأساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية.

المبحث الثانى: استخدام منهج وأساليب المحاماة فى إعداد الموازنات الاستثمارية.

المبحث الثالث: استخدام الأساليب والخرائط البيانية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية.

ملاحظة: لقد تناولنا موضوعات هذا الفصل بايجاز، ولمزيد من المعروفة يمكن الرجوع إلى كتب المحاسبة الكمية وبحوث العمليات المذكورة فى نهاية الكتاب ضمن قائمة المراجع.

المبحث الأول

أهمية تطبيق منهج وأساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية

تمهيد

يختص هذا المبحث بتناول مفهوم وأسس وأساليب بحوث العمليات ومدى أهميتها فى مجال دراسة وتحليل المشكلات الإدارية والمحاسبة، ومدى الحاجة إليها بصفة خاصة فى مجال المحاسبة الإدارية كما يتناول المبحث كذلك مجالات استخدام أساليب بحوث العمليات المختلفة فى مجال المحاسبة الإدارية.

(١-١) – نشأة فكرة بحوث العمليات

ظهرت فكرة بحوث العمليات فى أوائل القرن العشرين منذ ظهور ثورة الإدارة العلمية والتى تهدف إلى تطبيق المنهج العلمى واستخدام الأساليب الكمية فى مجال دراسة وتحليل بعض المشاكل الإدارية وذلك بدلاً من تطبيق منهج الحدث والتخمين والبصيرة واستخدام أساليب التجربة والخطأ.

ولقد تمكن رواد الإدارة العلمية من استخدام بعض الأساليب الاحصائية والرياضية فى مجال تحليل وبحث المشاكل الإدارية من بينها: أساليب نظرية الاحتمالات، والعينات الاحصائية، والرقابة على الجودة والبرمجة الخطية وغير الخطية والمحاكاة ...

ولقد اتسم العهد الأول من تطبيق المنهج العلمى والأساليب العلمية فى مجلل الإدارة بالخصائص الآتية:-

- استخدام الأساليب العلمية فى بعض المشاكل الإدارية المعقدة والإستراتيجية فقط.
- لم يكن هناك نظاماً متكاملاً لتطبيق الأساليب العلمية فى مجال الإدارة بل كانت عبارة عن محاولات فردية خاصة.

- لم يكن هناك إطاراً فكرياً يتضمن المفاهيم والأسس العلمية التى يقوم عليها التطبيق العملى للأساليب العملية.

وعندما نشبت الحرب العالمية الثانية ١٩٣٩، ظهرت مشاكل ندرة المستلزمات الحربية وصعوبة الاتصال وارتفاع تكاليف نقل المؤن والذخيرة ... وغير ذلك، وقد تطلب ذلك الاستعانة بخبرات وأساليب علماء الرياضة والاحصاء والهندسة والطبيعة وعلم النفس فى دراسة وتحليل تلك المشاكل وكان الهدف من ذلك هو تحقيق أهداف العمليات الحربية بأقل كمية ممكنة من المستلزمات الحربية والبشرية وسرعة توصيل المعلومات ونقل المؤن والذخيرة بأقل تكلفة ممكنة، أى تحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب بأقل قدر من التكاليف، ولقد أطلق على هذا الفريق اسم (فريق بحوث العمليات) أو اسم "جماعة بحوث العمليات".

(١-٢) - تطبيق منهج وأساليب بحوث العمليات فى الأغراض الإدارية

لقد أدى نجاح فرق بحوث العمليات فى تخطيط وتصميم السياسات الحربية وتوصيل المعلومات بطريقة سريعة ودقيقة، وما نجم عن ذلك من زيادة كفاءة العمليات الحربية عن طريق تحقيق أكبر خسارة ممكنة للعدو بأقل تكاليف ممكنة إلى انتقال تطبيق ذلك المنهج واستخدام تلك الأساليب فى الاستخدامات المدنية فى الوحدات الاقتصادية والحكومية، وخصوصاً وأنه ظهرت بعد الحرب مشاكل إدارية تتسم بنفس سمات المشاكل التى كانت سائدة وقت الحرب من بين هذه المشاكل ما يلى:-

١ - مشكلة ندرة مستلزمات الإنتاج والحاجة إلى استخدامها بطريقة تحقق أقصى ناتج ممكن ويطلق عليها مشكلة التخصيص والتى تتمثل فى وجود مجموعة من الموارد المحدودة التى يمكن تخصيصها بطرق مختلفة وتسعى الإدارة إلى اختيار أفضل تلك الطرق لتحقق أقصى كفاية ممكنة.

٢ - مشكلة تعقد المشاكل الإدارية لزيادة عدد عناصرها وظهور الحاجة إلى التنسيق

والتكامل بين تلك العناصر لمنع الازدواج والتعارض.

٣ – مشكلة تحديد توقيت الشراء والتخزين والانتاج والمبيعات والنقل إلى غير ذلك بطريقة تحقق الأمان والربحية فى آن واحد، وقد تطلب ذلك الحاجة إلى أساليب تساعد على تقليل عنصر الخطر الناجم عن تأخير تنفيذ تلك الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة.

٤ – مشاكل عنصر عدم التأكد الناجم عن صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بالمشروع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى أساليب تساعد فى التنبؤ بالمستقبل بحيث تقلل من حده عنصر عدم التأكد.

٥ – مشكلة حركية الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية وأثر التغيرات المستمرة فى تلك الأنشطة المختلفة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى أساليب تساعد الإدارة فى تصميم السياسات والنظم عند ظروف مختلفة وتقديم معلومات تساعد فى حل المشاكل موضع البحث عند حالات مختلفة.

٦ – بالإضافة إلى المشاكل السابقة ظهرت مشكلة العامل الانسانى وأثره على عملية صنع القرار الإدارى ومشكلة المنافسة وأثرها على القرارات الإدارية.

كل هذه المشاكل وغيرها أدت إلى حتمية تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال الإدارة.

(١–٣) – تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية

لقد أصبح أمراً مقضياً تطبيق استخدام أساليب بحوث العمليات فى تحليل دراسة وتقويم المشاكل الإدارية، إلاّ أن هذا الاتجاه استتبعه أيضاً حتمية استخدام تلك الأساليب فى مجال تشغيل البيانات المحاسبية وعرض وتفسير المعلومات المرسلة إلى صانعى القرارات الإدارية لتكون أساساً لأداء مهمتهم على أفضل وجه.

ومن ناحية أخرى فقد تغيرت طبيعة المشاكل المحاسبية التى قابلت المحاسب وكلن

لزاماً علية أن يستعين بالأساليب الرياضية والإحصائية والهندسية وأساليب نظرية النظم والاتصالات وغيرها فى عمله.

ومن بين المشاكل المحاسبية التى قابلت المحاسب ما يلى:-

- مشكلة تصميم وتحليل النظم المحاسبية والناجمة عن كبر حجم المشروعات وتداخل مهام مراكز النشاط المختلفة حتى أصبح من الضرورى تحقيق التنسيق والتكامل بين عناصر النظم المحاسبية بما يمكن المحاسب من تشغيل البيانات وتوصيل المعلومات بدقة وبسرعة.
- مشكلة تحليل البيانات المحاسبية من وجهات نظر مختلفة وتحت ظروف متعددة وذلك لتقديم معلومات بديلة لتساعد فى تصميم السياسات البديلة واتخاذ القرارات المناسبة تحت احتمالات مختلفة.
- مشكلة ضخامة حجم البيانات وزيادة حجم المعلومات المطلوبة وما ترتب عن ذلك من مشكلة حفظ البيانات واسترجاع المعلومات.
- مشكلة مناقشة مشغلى البيانات له وضرورة تطويع مفاهيمه وأساليبه لتتلاءم مع التشغيل الالكترونى للبيانات.
- مشكلة دراسة أثر المعلومات المحاسبية على سلوك العنصر البشرى فى المشروع وكيف يمكن تصميم التقارير المحاسبية بطريقة معينة لرفع الناحية المعنوية للعاملين.

كل هذه المشاكل وغيرها حتمت على المحاسب وخصوصاً المحاسب الإدارى ضرورة استخدام أساليب بحوث العمليات فى تنفيذ العمليات المحاسبية وذلك على النحو الذى سوف نتناوله تفصيلاً فى هذا الفصل.

(١-٤) - مفهوم بحوث العمليات

يتكون اصطلاح بحوث العمليات من كلمتان هما: بحوث وعمليات، وكلمة بحوث مشتقة من بحث، وتعنى لغوياً فتش عن شيء غير معروف وعليه فتعنى كلمة بحوث تحليل ودراسة واستنتاج، أما كلمة عمليات فهى جمع لكلمة عملية وتعنى تنفيذ مجموعة اجراءات

لتحقيق هدف معين، وعليه فإن اصطلاح بحوث العمليات يعنى لغوياً: مجموعة عمليات التحليل والدراسة والاستنتاج اللازمة للكشف عن شيء غير معروف لتحقيق هدف معين ولتنفيذ هذه العمليات يتطلب الأمر استخدام بعض الأساليب يطلق عليها أساليب بحوث العمليات.

وهناك تعاريف متعددة لبحوث العمليات كمنهج ولكنها تدور حول مفهوم واحد يتمثل فى تطبيق المنهج العلمى والأساليب العملية فى مجال تحليل ودراسة المشاكل الإدارية بهدف توفير المعلومات والحقائق التى تساعد الإدارة فى اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بحل هذه المشاكل: وبالتمعن فى هذا المفهوم يمكن استخلاص السمات الرئيسية لبحوث العمليات والتى تتمثل فى الآتى:-

١ – يعتبر بحوث العمليات أحد المناهج المتعلقة بالتحليل والبحث، وهناك أراء تنادى بأنه أحد فروع المعرفة المتعلقة بالتحليل والبحث لأنه يقوم على أساس مجموعة من المفاهيم والأسس العملية التى تحكم تطبيق أساليبه عملياً.

٢ – يقوم بحوث العمليات على تطبيق المنهج العلمى أو كما تسمى فى بعض المؤلفات بالطريقة العلمية وهى الطريقة التى تطبق فى العلوم الطبيعية مثل الهندسة والطب والطبيعة والكيمياء وغيرها.

٣ – يعتمد بحوث العمليات على استخدام مجموعة من الأساليب العلمية المستقاة من فروع المعرفة الأخرى مثل الأساليب الرياضية والاحصائية والهندسية والسلوكية ونحوها.

٤ – يتمثل نطاق بحوث العمليات فى تحليل وبحث البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل الإدارية فى ضوء مجموعة من المفاهيم والمبادئ العلمية تحت ظروف وبدائل متعددة.

٥ – يتمثل هدف بحوث العمليات فى تقديم مجموعة من المعلومات التى يعتمد عليها المدير أو غيره فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بحل المشاكل موضع التحليل والبحث فى ضوء الهدف المنشود.

(١-٥) – المفاهيم والأسس العلمية لبحوث العمليات

لقد سبق أن أشرنا إلى أن بحوث العمليات يعتبر أحد فروع علوم البحث والتحليل لذلك فهو يقوم على أساس مجموعة من المفاهيم والأسس العلمية والتى تتخلص فى الآتى:-

١ – **أساس الشمولية**: يقتضى مبدأ الشمولية بأن تحلل، بحث المشكلة من جميع النواحى فى آن واحد وليس من كل ناحية بانعزال تام، ويساعد تطبيق هذا الأساس فى معرفة أثر كل عنصر من عناصر المشكلة على الهدف المنشود واختيار الحل الذى يحقق الهدف بأقصى كفاية ممكنة.

٢ – **أساس التكامل**: وفقاً لنظرية النظم، يتكون نظام المشكلة موضع الدراسة والبحث من عدة نظم فرعية لكل منها هدف ثانوى، ويكون بين تلك النظم الفرعية تداخل مما يؤثر على الهدف الرئيسى للنظام، لذلك يجب أن تتكامل تلك النظم الفرعية وإزالة ما قد يكون بينهما من ازدواج أو تعارض، ولعل المثال الواضح لتطبيق ذلك الأساس هو التعارض الذى قد ينشأ بين إدارة الإنتاج وإدارة المخازن والإدارة المالية بشأن تحديد مستوى المخزون المرغوب الاحتفاظ به.

٣ – **أساس تزاوج أساليب المعرفة**: يقضى هذا الأساس بأن يتم تزاوج بين أساليب العلوم المختلفة عند دراسة وحل المشكلة، فعلى سبيل المثال عند دراسة مشكلة محاسبية يمكن الاستعانة بأساليب رياضية أو إحصائية أو بأساليب سلوكية أو بأساليب اقتصادية أو خليط من كل، ويترتب على ذلك تطويراً الأساليب المستخدمة لحل المشاكل، وهذا الأساس يشتق من النظرية العامة للنظم. ولقد طبق فعلاً فى مجال المشاكل الإدارية والمحاسبية وأتى بثمار طيبة وليس من الضرورى أن يكون محلل المشكلة على دراية تامة بالنواحى الفنية والتفصيلية لأساليب العلوم الأخرى بل يكفى أن يكون على علم بمجال وكيفية استخدامه، فعلى سبيل المثال عند استخدام أساليب الحاسب الالكترونى فى مجال المحاسبة يكفى أن يكون المحاسب على دراية بلغة الحاسب الالكترونى وكيف يعد البرنامج وليس

من الضرورى أن يكون على علم بالنواحى الفنية لعمل الحاسب الالكترونى.

٤ – **أساس بناء النماذج:** ويقضى هذا الأساس بأنه يجب ترجمة العلاقات بين عناصر المشكلة فى ضورة كمية وبناء نموذج كمى لها حتى يمكن دراستها واختبار أفضل الحلول وذلك باستخدام الحاسبات الإلكترونية.

٥ – **أساس البدائل:** ويقضى هذا الأساس بأن معظم المشاكل ترتبط بعوامل محددة وأن هناك بدائل مختلفة ممكنة لاستخدام تلك العوامل، لذلك يجب اجراء تجارب مختلفة باستخدام النموذج الكمى للتوصل إلى أفضل تلك البدائل تحقيقاً للهدف المنشود.

٦ – **أساس الحركية:** ويقضى هذا الأساس بأن معظم المشاكل الإدارية تتأثر بالتغيرات المختلفة المحيطة بالوحدة الاقتصادية، لذلك يجب دراسة أثر التغيرات المحتملة على عناصر المشكلة وبالتالى على الهدف المنشود وذلك باستخدام النموذج الكمى، وهذا يساعد الإدارة فى تصور سلوك عناصر المشكلة عند تغير الظروف.

(١–٦) – اجراءات تطبيق منهج بحوث العمليات فى تحليل وبحث المشاكل المحاسبية

لقد سبق أن ذكرنا أن بحوث العمليات يقوم على أساس تطبيق خطوات الطريقة العلمية عند تحليل وبحث المشاكل، وتتمثل هذه الخطوات فى الأتى:-

أولاً: تحديد ودراسة طبيعة المشكلة المحاسبية: ويتضمن ذلك ما يلى:-

(أ) التعرف على المشكلة

(ب) تحديد إطار المشكلة

(جـ) تحديد الأهداف المنشودة المراد تحقيقها من حل المشكلة.

(د) تحديد العناصر التى تتكون منها المشكلة.

(هـ) تحديد العلاقات السببية بين عناصر المشكلة والأهداف المنشودة.

ويتطلب تنفيذ الخطوات السابقة تجميع بيانات ومعلومات من داخل ومن خارج المشروع ويصبح ذلك ميسراً فى حالة وجود نظام معلومات للإدارة، وتعتبر هذه الخطوة من أهم مراحل تطبيق بحوث العمليات فى مجال تحليل وبحث المشاكل المحاسبية.

ثانياً: بناء نموذج كمى للمشكلة المحاسبية: ويتم ذلك على الخطوات الآتية:-

(أ) إعداد خريطة بيانية توضح العلاقات السببية بين عناصر المشكلة المحاسبية بحيث تساعد فى إلقاء نظرة شاملة على كل جوانبها تطبيقاً لمبدأ الشمولية كما تساعد هذه الخريطة فى تحقيق التكامل والتنسيق بين جزئيات المشكلة.

(ب) ترجمة العلاقات السببية بين عناصر المشكلة فى صورة رياضية باستخدام الطرق والأساليب الرياضية المناسبة التى تتفق مع طبيعة تلك المشكلة.

(جـ) اعاده ترجمة النموذج الرياضى المعد وفقاً للخطوة (ب) بلغه الحاسب الالكترونى الذى سيستخدم فى تنفيذ العمليات الرياضية.

ثالثاً: اختبار النموذج المقترح: ويتم ذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم افتراضية ثم تحليل وبحث النتائج ومقارنتها بالنتائج الواجب أن تكون، وبذلك يمكن اكتشاف معظم الأخطاء الشكلية والموضوعية الكامنة فى ذلك النموذج وتصحيحها، ويمكن الاستعانة بالطرق والأساليب الرياضية فى عملية الاختبار مثل أساليب الحساسية.

رابعاً: اجراء التجارب على النموذج المقترح: وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:-

(أ) استخراج حل مبدئى من النموذج المقترح على أساس إعطاء قيماً رقمية لعناصر المشكلة الممثلة فى المعادلات ومقارنة نتيجة هذا الحل بالهدف المنشود.

(ب) إجراء التعديلات اللازمة سواء فى الفروض الموضوعة أو فى هيكل النظام حتى نصل إلى الحل الأمثل أو المرضى للمشكلة.

(جـ) اجراء مزيداً من التجارب للحصول على معلومات إضافية عن الحلول البديلة للمشكلة عند حالات مختلفة وتحت ظروف مختلفة.

خامساً: مناقشة النموذج المقترح مع الإدارة العليا: بعد الاطمئنان إلى موضوعية وقابلية النموذج المقترح للتطبيق العملى وكذلك اقتصاديته يقدم ذلك النموذج إلى الإدارة العليا أو إلى المدير المختص للنظر والمناقشة والتطوير والتعديل وذلك تمهيداً لاعتماده ثم تدريب العاملين.

سادساً: تشغيل النموذج المقترح وتقويم النتائج: وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:-

(أ) تغذية النموذج بالبيانات الحية الفعلية

(ب) مقارنة نتائج تشغيل النموذج بالنتائج التى كانت تتحقق من قبل وتحليل أسباب الاختلاقات.

(جـ) تطوير هيكل النموذج أو أساليب التحليل أو هما معاً حتى يكون النموذج معبراً تعبيراً واقعياً عن المشكلة الحقيقية موضع التحليل والبحث.

سابعاً: متابعة تشغيل النموذج: سبق أن ذكرنا أن معظم متغيرات المشاكل الإدارية والمحاسبية تتأثر بالتغيرات فى الظروف المحيطة بها والتى تؤثر فى العلاقات السببية بينها، لذلك يجب متابعة تشغيل النموذج وادخال عليه التعديلات اللازمة وذلك وفقاً لمفهوم الحركية.

(١-٧) - أساليب بحوث العمليات الملائمة للمحاسبة الإدارية.

سبق أن ذكرنا أن بحوث العمليات يقوم على تطبيق مبدأ تزاوج أساليب المعرفة والذى يقضى بضرورة الاستعانة بأساليب العلوم الأخرى المناسبة عند تحليل وبحث وحل المشاكل، وحيث أن هذه الأساليب فى تطور مستمر، كما أنه تظهر أساليب جديدة بمرور الزمن بسبب تطور وتقدم العلوم، لذلك نجد أن أساليب بحوث العمليات فى تطور مستمر، ويجب على المحاسب الإدارى متابعة هذا التطور واختيار الأسلوب المناسب للمشكلة التى هو بصددها وبادئ ذى بدء عند دراسة طبيعة المشكلة موضع التحليل والبحث اختيار الأسلوب المناسب لها، من ناحية أخرى قد تستخدم عدة أساليب لحل نفس المشكلة وذلك لتقويم النتائج من وجهات نظر مختلفة.

من أهم أساليب بحوث العمليات الملائمة للمحاسبة الإدارية (على سبيل المثال وليس سبيل الحصر) ما يلى:-

(١) البرمجة الخطية

يطبق أسلوب البرمجة الخطية فى تحليل وبحث المشاكل المتعلقة بتخصيص الموارد المحدودة بين الاستخدام البديلة بشكل يحقق الهدف المنشود بأقصى درجة ممكنة.

(٢) أسلوب تقويم ومراجعة البرامج

يطلق على هذا الأسلوب اسم بيرت، وهذا اختصار لاسمه باللغة الانجليزية، ويطبق فى تحليل وبحث المشاكل المعقدة والتى تتطلب تخطيط انسياب حركة أداء العمليات دون معوقات أو تضارب أو تأخير ويناسب المشاكل الإدارية التى تتسم عملياها بعدم التكرار، وقد انتشر تطبيق هذا الأسلوب مع طريقة المسار الحرج فى مساعدة المستويات الإدارية المختلفة فى التخطيط والرقابة على التكاليف فى العمليات والمشروعات غير النمطية مثل أعمال البناء والتشييد، إذ يعطى معلومات تساعد فى معرفة نواحى التقدم والتأخر وبين العقبات المتوقعة مستقبلاً للعمل على تجنبها فى الوقت المناسب وذلك لتقليل الخسائر الناجمة من تعطيل استغلال الطاقات المتاحة.

(٣) أسلوب المحاكاة (التماثل)

يطلق على هذا الأسلوب أحياناً اسم التماثل، ويقوم على فكرة تخيل أو تصور المشكلة الحقيقية (أو النظام الحقيقى)، ثم بناء نموذج كمى مماثل لها يوضح العلاقات السببية بين عناصرها ثم دراسة أثر تغير أحد عناصر هذا النموذج على سلوك النموذج ككل وعلى الهدف المنشود، ويطبق هذا الأسلوب فى حاله رغبة الإدارة فى دراسة أثر البدائل المختلفة لحل المشكلة على الهدف المنشود عند ظروف احتمالية وذلك لاختيار أفضل البدائل عند كل احتمال ويطلق رواد فكر بحوث العمليات على هذا الأسلوب اصطلاح ماذا سوف يحدث للمشكلة أو للنظام عند تغير فى أحد عناصره الداخلية أو تغير الظروف المحيطة.

ويشيع استخدام هذا الأسلوب فى مجال تصميم السياسات الإدارية والمحاسبية المختلفة وفى تصميم وتحليل هيكل النظم، وفى مجال إعداد الموازنات التخطيطية المرنة.

(ولنا عود لشرح هذا الاسلوب بشىء من التفصيل)

(٤) تحليل المدخلات والمخرجات وجداول ليونتيف

يقوم هذا الأسلوب على مفهوم تنسيق العلاقات السببية المتداخلة بين النظم الفرعية التى يتكون منها النظام الأساسى، فعلى سبيل المثال يتكون نظام الاقتصاد القومى من عدة نظم فرعية مثل نظام الانتاج، نظام الاستهلاك، نظام الاستثمار .... ويوجد بين تلك النظم علاقات متداخلة تبادلية فمخرجات نظام ما تعتبر مدخلات لنظم أخرى، وبالمثل يتكون نظام الوحدة الاقتصادية من مراكز انتاج ومراكز خدمات ويعتبر كل مركز نظام فرعى يعتمد فى نشاطه على الأنظمة الفرعية الأخرى أى على مخرجات تلك النظم.

ويهدف أسلوب المدخلات والمخرجات إلى تحليل ودراسة العلاقات السببية بين مدخلات ومخرجات النظم الفرعية فى صوره جدول أو فى شكل مصفوفة بطريقة تبين كيفية توزيع مخرجات كل نظام على النظم الأخرى وتحديد احتياجات كل نظام من النظم الأخرى، ويشيع استخدام هذا الأسلوب فى التخطيط على المستوى القومى وأيضاً فى مجال إعداد الموازنات التخطيطية.

(٥) نظرية خطوط الانتظار

تطبق هذه النظرية فى تحليل وبحث مشاكل تدفق عمليات الانتاج التى تتطلب التنسيق بين الطاقات الانتاجية لمراكز الانتاج المختلفة ويشيع تطبيقها فى حاله الخدمات التى تقدم للعملاء ويتطلب ذلك مرورهم على مجموعة متتالية من المراكز الانتاجية أو محطات الخدمة فى صفوف منتظمة مثال:- المحطات التى يدفع فيها العملاء ثمن البضاعة، ومحطات تقديم الخدمات للسيارات، والأرصفة التى تستقبل وسائل النقل المختلفة.

وتساعد هذه النظرية فى معالجة مشكلة الاختناق بأقل تكلفة ممكنة وذلك عن طريق تخفيض وقت انتظار العميل وتخفيض الطاقة العاطلة، ولقد أمكن الاستفادة من هذه النظرية

فى الموانى الملاحية والبرية والجوية وذلك بتخفيض فترات انتظار وسائل النقل وتخفيض تكاليف الأرصفة وغرامات التأخير كما استخدمت هذه النظرية فى تنظيم الخدمات وفى المخازن والخزائن.

(٦) نظرية المباريات

تقوم هذه النظرية على فكرة التنبؤ برد فعل المنافس لقرار الادارة بشأن مشكلة معينة ثم الاستعداد لاتخاذ القرار التالى الذى يتناسب مع رد الفعل، وتطبيق هذه النظرية فى حالة تعرض الوحدة الاقتصادية للمنافسة من مشروعات أخرى، وعندما يترتب على أى قرار تتخذه الإدارة بشأن سياسات التسويق المختلفة تغيير فى سياسات الوحدات المنافسة مما يتطلب معه إعادة النظر مرة أخرى فى سياسات الوحدة الاقتصادية حتى تتمكن من تحقيق أكبر مكاسب ممكنة، ويشيع تطبيق هذه النظرية فى حالة تصميم سياسات التسعير والدعاية والتعبئة والتغليف وما شابه ذلك.

(٧) أسلوب الاحتمالات

يطبق هذا الاسلوب فى حالة تحليل وبحث المشاكل تحت ظروف عدم التأكد، بمعنى أن هناك نتائج محتملة لنتائج القرار الإدارى المتعلق بحل مشكلة معينة، ومجالات تطبيق هذا الأسلوب كثيرة منها على سبيل المثال: إعداد الموازنات التخطيطية عند احتمالات مختلفة، تقويم المشروعات الاستثمارية طويلة الأجل عند احتمالات مختلفة، وانشاء بطاقات التكاليف المعيارية عند ظروف احتمالية مختلفة.

(٨) أسلوب العينات الاحصائية

يطبق هذا الأسلوب فى حالة ضرورة اختيار عدد معين من بين عناصر المشكلة ليمثلها وذلك لصعوبة إجراء التحليل والبحث على المجموع، ويساعد هذا الأسلوب فى اختيار ذلك العدد (العينة) على أساس علمي وليس على أساس الحدس والتخمين والبصيرة، ولقد انتشر تطبيق هذا الأسلوب فى مجال المراجعة وذلك لاختيار عينة الفحص، كما استخدم فى مجال إعداد معايير التكاليف وذلك لاختيار عدد معين من العمال لاختبار واقعيه المعايير، بالاضافة إلى ذلك فقد استخدم فى تحليل انحرافات الموازنات وعناصر

التكاليف وذلك باختيار عينة من الانحرافات التى تزيد عن مدى معين واخضاعها للتحليل والبحث.

(٩) أساليب الانحدار والارتباط

تطبق أساليب الانحدار والارتباط فى تحليل وبحث العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع أو بين مجموعة من العوامل المستقلة وعامل تابع وايجاد معامل الارتباط بينهما، ويتم التعبير عن تلك العلاقات بمجموعة من المعادلات الجبرية سواء أكانت خطية أو غير خطية حسب طبيعة المشكلة موضع الدراسة والتحليل.

ويشيع تطبيق هذه الأساليب فى مجال التنبؤ بقيمة بعض المتغيرات فى المستقبل فى ضوء تحليل البيانات المتعلقة بها فى الماضى مثل التنبؤ بكمية المبيعات والتنبؤ بمستوى الأسعار، ويطبق هذه الأسلوب فى مجال إعداد الموازنات التخطيطية، وإعداد معايير التكاليف.

(١-٨) – أهمية تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية

لقد انتشر تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية انتشارا ملحوظاً حتى أصبح ذلك من سمات الفكر المحاسبى الإدارى المعاصر، وقد ألقى ذلك على المحاسب الإدارى مهمة الإلمام بطبيعة أساليب بحوث العمليات وكيفية الاستفادة منها حتى يواجه التحديات من فروع المعرفة الأخرى.

بمراجعة الأبحاث والدراسات التى تمت فى هذا المجال ويلاحظ أن تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة قد انتشر بسرعة متزايدة، ويرجع ذلك الى التماثل والتقارب بين مفاهيم ومبادئ ومجال كل منهما، فعلى سبيل المثال تعتمد المحاسبة الإدارية على الأساس الكمى والفنى فى تحليل وبحث مشاكل إعداد معايير عناصر التكاليف المختلفة وهذا من أهم خصائص بحوث العمليات، كما تقوم المحاسبة على مفهوم ربط الماضى بالحاضر والتنبؤ بالمستقبل وذلك عند إعداد المعايير والموازنات وتعتمد فى ذلك على الأساليب الإحصائية وهذا من مجالات بحوث العمليات، فضلاً عن ذلك أوضحنا أنه يجب الاعتماد على مفهوم التجارب عند إعداد المعايير والموازنات وهذا من أهم مفاهيم بحوث العمليات بالاضافة إلى ما سبق تقوم المحاسبة الإدارية على أساس البدائل وذلك عند تصميم السياسات المحاسبية تحت ظروف مختلفة وهذا من أهم مناهج بحوث العمليات ومن ذلك يتضح جلياً مدى التماثل والتقارب بين منهج المحاسبة الإدارية ومنهج بحوث العمليات.

وتظهر أهمية تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية من النواحي الآتية:-

١ – أصبحت المشاكل المحاسبية معقدة وعناصرها متشابكة ويصعب معه استخدام الحدس والتخمين والبصيرة فى حلها، ويتطلب ذلك وجود أساليب تساعد فى القاء النظرة الشاملة على كل عناصرها ودراسة العلاقات السببية المتداخلة بينها ودراسة أثر التغير فى أحد هذه العناصر على المشكلة المحاسبية بأسرها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا باستخدام أساليب بحوث العمليات مثل أسلوب المحاكاة.

٢ – تتضمن المشاكل المحاسبية عنصر عدم التأكد ولا سيما عند إعداد الموازنات التخطيطية لأنها تتعلق بالمستقبل ويتطلب ذلك دراسة الاحتمالات البديلة لعناصر المشكلة عند ظروف مختلفة وهذا لا يمكن تحقيقه إلا باستخدام أساليب الاحتمالات.

٣ – تتسم المشاكل المحاسبية بالحركية بسبب تغير الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية ويتطلب ذلك استخدام أساليب ديناميكية النظم وأساليب المحاكاة عند إعداد الموازنات ومعايير التكاليف وغير ذلك وفقاً للأسلوب المرن.

٤ – تتعلق المشاكل المحاسبية بندرة مستلزمات الإنتاج وأن هناك بدائل مختلفة لتخصيصها ويتطلب الأمر تحديد أفضل طريق لعملية التخصيص بما يحقق أقصى كفاية ممكنة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا باستخدام أساليب البرمجة الخطية.

٥ – يتعامل المحاسب الإدارى مع الإدارة ويتطلب ذلك الاستعانة بالأساليب والطرق الرياضية والاحصائية فى مجال تحليل وعرض التقارير المحاسبية.

مما سبق يتضح جلياً أهمية وحتمية تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال تحليل وبحث المشاكل المحاسبية.

(١-٩) – مجالات تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية

كان لدخول أساليب بحوث العمليات دوراً هاماً فى تسهيل مهمـــــة المحاســب الإدارى ولا سيما فى تشغيل البيانات آلياً وتحليلاً علمياً وإعداد تقارير المعلومات المطلوبـة للمستويات الإدارية المختلفة بدقة وسرعة. بالإضافة إلى ذلك ساعدت تلك الأســاليب فى المساهمة فى حل العديد من المشاكل المحاسبية التى كان من المتعذر حلها بالطرق التقليدية.

ومن أهم أساليب بحوث العمليات التى استخدمت فى مجال المحاسبة الإدارية ما يلى:-

١ – استخدام أساليب الجبر فى تحليل الموازنات التخطيطية.

٢ – استخدام رياضة المصفوفات والبرمجة الخطية فى إعداد الموازنات التخطيطية ومعايـــير عناصر التكاليف.

٣ – استخدام البرمجة الخطية فى مجال تحديد نقطة للتعادل.

٤ – استخدام أساليب الانحدار والارتباط فى مجال تحليل عناصر التكاليف غـــير المباشـــرة تمهيداً لمعايرها.

٥ – استخدام خرائط المراقبة فى مجال تحليل وعرض انحرافات الموازنة التخطيطية .

٦ – استخدام بعض الأساليب البيانية فى مجال عرض التقارير المحاسبية.

٧ – استخدام أساليب المحاكاة فى دراسة الحلول البديلة لمشاكل إعداد الموازنات ومعايـــير التكاليف عند ظروف مختلفة.

٨ – استخدام أساليب نظرية النظم المتحركة – منهج ديناميكية النظم فى دراسة ســـلوك عناصر التكاليف خلال فترة من الزمن وتخطيط السياسات المحاسبية عنـــد ظـــروف مختلفة.

(١-١٠) – مقومات تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية

يتطلب تطبيق أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية توافر مجموعة مـــن المقومات من أهمها ما يلى:-

أولاً: موارد بشرية:

يستلزم تطبيق أساليب بحوث العمليات وجود فئة من العنصر البشرى الـتى تقـوم باستخدام تلك الأساليب فى تحليل وبحث المشاكل الإدارية والمحاسبية، وتقسم تلك الفئة إلى فئتين هما:

أ – **فئة الإدارة العليا:** تتمثل هذه الفئة فى المديرين التطبيقين وغيرهم الذين سوف يستفيدون من نماذج بحوث العمليات فى حل المشاكل الإدارية والمحاسبية، ويشترط أن تكون هذه الفئة مقتنعة بأهمية تطبيق تلك النماذج، ومن ناحية أخرى، يجب أن تشترك اشتراكاً فعلياً فى بناء تلك النماذج وتقديم الخبرات والنتائج الممكنة حتى تكون تلك النماذج واقعية وتحقق أغراضهم بأقصى كفاية ممكنة، فضلاً عن ذلك، يجب أن تكون هذه الفئة على اتصال مستمر بمشغلى تلك النماذج حتى يمكنهم تطويرها بما يتناسب مع التطورات المستمرة فى الوحدة الاقتصادية.

ب – **فئة المشتغلين:** وتتمثل هذه الفئة فى الفنيين الذين سيقومون ببناء النماذج بتشغيلها ويلزم أن يكون لدى هذه الفئة معرفة وخبرة بالنواحى الفنية المتعلقة ببناء وتشغيل وتطوير نماذج بحوث العمليات، وفى هذا الخصوص يمكن الاستعانة ببيوت الخبرة مع فريق من داخل الوحدة الاقتصادية. ومرة أخرى يجب التعاون بين فئة المديرين وفئة المشتغلين.

ثانياً: معمل إدارى

يتطلب بناء وتشغيل نماذج بحوث العمليات معمل إدارى مثل المعمل الذى يستخدمه المهندس والكيمائى والفيزيائى وغيرهم ويحتوى هذا المعمل على ما يلى:-

أ – نظام معلومات شامل للإدارة يمد لجنة بناء النموذج بالبيانات والمعلومات اللازمة.

ب – نظام تشغيل الكترونى للبيانات.

جـ- نظام متقدم لمناولة وانسياب المعلومات (شبكات الاتصالات)

د – مكتبة علمية متطورة تحتوى على المراجع الحديثة فى مجال بحوث العمليات وبرامج

الكمبيوتر. ويلاحظ أن هذه المكونات تمثل وحدة واحدة متكاملة.

ثالثاً: موارد مالية

وتتمثل فى الأموال اللازمة لتدريب فئة المشتغلين وشراء معدات المعمل الإدارى – وفى هذا الخصوص يلزم تحليل المنافع والتكلفة من استخدام أساليب بحوث العمليات فى مجال الإدارة والمحاسبة ويلزم أن تكون المنافع أعلى من التكاليف.

(١-١١) – التأهيل العلمى والعملى للمحاسب الإدارى ظل تطبيق منهج وأساليب بحوث العمليات

ويثار سؤال هام فى هذا الخصوص يتركز حول مستوى دراية المحاسب الإدارى بطبيعة أساليب بحوث العمليات .. فى هذا الخصوص، يجب على المحاسب الإدارى ما يلى:

- تطوير مفاهيم وأساليب المحاسبة بما يتلاءم مع طبيعة بحوث العمليات.
- الإلمام بالإطار العام لبحوث العمليات دون التفاصيل.
- ضرورة التعاون مع باحثى العمليات فى المنشأة ويعملا سوياً بروح الفريق الواحد.
- تطوير معلوماته من خلال الدراسة والدورات التدريبية.
- الإيمان واليقين بأنه إذا لم يأخذ بيده زمام مبادرة تطبيق أساليب بحوث المعليات فى عمله فإنه سيلقى المنافسة من مشغلى البيانات فى المشروع ليقوموا هم بذلك.

وفى هذا المقام نؤكد على مفهوم أساسى وهو أنه ليس من الضرورى أن يكون المحاسب الإدارى متعمقاً فى مجال بحوث العمليات بل بكفى أن يكون لديه دراية ومعرفة عامة بطبيعة كل أسلوب ومجال استخدامه وكيف يطبقه فى مجال دراسة وتحليل وبحث المشاكل المحاسبية.

ويلاحظ أن هناك عدة أساليب بحوث عمليات لعدة أغراض ويلزم على المحاسب الإدارى بادئ ذى بدء أن يدرس ويحلل المشكلة موضع الدراسة والبحث ويختار الأسلوب

الذى يتناسب معها. وفى الصفحات التالية سوف نركز على بعض الأساليب التى تتناسب مع طبيعة الموازنات التخطيطية وإعداد القوائم والتقارير المحاسبية.

- أساليب المحاكاة الديناميكية.
- أساليب العرض البيانى.
- أسلوب خرائط المراقبة الاحصائية.

ونأمل أن تتاح الفرصة فى المستقبل لتناول تطبيق بقية أساليب بحوث العمليات فى مجال المحاسبة الإدارية.

المبحث الثانى

استخدام منهج وأساليب المحاكاة فى إعداد الموازنة الاستثمارية

(تقويم المشروعات الاستثمارية)

تمهيد:

يختص هذه المبحث بدراسة بعض المشاكل التى تقابل الإدارة فى مجال تقويم المشروعات الاستثمارية مع التركيز على مشاكل قبول أو رفض المشروع وقياس ربحيته الاحتمالية تحت ظروف مختلفة وذلك باستخدام منهج و أساليب المحاكاة أحد فروع علم بحوث العمليات والشائع استخدامها فى مجال تطوير السياسات وإعداد الموازنات التخطيطية تحت ظروف بديلة.

فبعد مقدمة عن طبيعة مشاكل تقويم المشروعات الاستثمارية بصفة عامة، ومشكلة قبول أو رفض المشروع بصفة خاصة، وبيان الحاجة إلى تطبيق المنهج العلمى فى هذا المجلل نناقش مفهوم منهج المحاكاة وصلاحية أساليبه فى إعطاء الإدارة بيانات تساعدها فى المجالات الآتية:

- قبول أو رفض مشروع جديد.
- تقويم ربحية مشروع جديد تحت ظروف مختلفة متحركة.
- تخطيط السياسات المختلفة: مالية، محاسبية، تسويقية ... إلخ لمشروع جديد وذلك لتحقيق أهدافه بطريقة مرضية.

وسوف نقوم ببناء نموذج المحاكاة لتقويم المشروعات الاستثمارية وإعداد الموازنة التخطيطية الاستثمارية المطلوبة.

(٢-١) – طبيعة مشاكل تقويم المشروعات الاستثمارية الجديدة

يمكن تقسيم مجموعة المشاكل التى قد تظهر عند إقامة مشروع استثماري جديد ومتابعة تنفيذه إلى المجموعات الفرعية الآتية:

١ – مشاكل تتعلق بالنواحى التسويقية وتصميم أفضل سياسات وطرق الإنتاج الملائمة.
٢ – مشاكل تتعلق بالنواحى الإنتاجية واختيار أفضل سياسات وطرق الإنتاج الملائمة.
٣ – مشاكل تتعلق بتمويل المشروع بعد قبوله وتحديد أفضل سبل التمويل.
٤ – مشاكل تتعلق بتحديد ربحية المشروع المتوقعة عند عدة ظروف احتمالية مختلفة.
٥ – مشاكل تتعلق بمتابعة التنفيذ خلال مراحل الإنشاء والرقابة على تكاليف الإنشاء.

ولقد سبق ان تناولنا هذه المشاكل بشىء من التفصيل فى الفصل الثالث وسوف تركيز الآن على مشكلة قبول أو رفض المشروع وقياس ربحيته عند عدة ظروف احتمالية متحركة حيث يعتبر قرار قبول أو رفض مشروع جديد من أخطر القرارات التى تواجه الأطراف المعنية بهذا المشروع سواء أكان المؤسسون أو الجهات التى سوف تساهم فى تمويل المشروع عند قبوله، والسبب فى ذلك يرجع إلى ما يلى:

١ – اتسام التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتعلقة بالمشروع الاستثمارى الجديد خلال عمره الإنتاجى بعنصر عدم التأكد، حيث أنه لو تمكن المسئولون عن دراسة هذا المشروع من تحديد تلك التدفقات ومقارنة الإيرادات المتوقعة بالتكاليف لأمكن تحديد ربحية المشروع، فإذا كانت هذه الربحية مرضية قُبل المشروع وإلا فيرفض وذلك أمر صعب.
٢ – عنصر الحركية (الديناميكية) الذى يتسم به سلوك عناصر التدفقات الداخلة والخارجة المتعلقة بالمشروع خلال عمره الإنتاجى.
٣ – تغير قيمة النقد خلال الزمن فقيمة الجنيه اليوم أعلى من قيمة الجنيه غداً.

يتضح من الفقرة السابقة حاجة المسئولين عن تقويم المشروع الاستثمارى الجديد إلى منهج وأساليب تساعدهم فى التغلب على مشكلة عنصر عدم التأكد ومشكلة الديناميكية ومشكلة تغير وحدة النقد، يعنى ذلك أنهم فى حاجة إلى بيانات عديدة عن ربحية المشروع تحت احتمالات بديلة عند ظروف مختلفة حتى يتسنى لهم قبول أو رفض المشروع المقترح ولديهم فكرة شاملة عن كل ما يحتمل أن يكون فى المستقبل.

وتقسم المناهج والأساليب التي يمكن الاستعانة بها فى دراسة وتحليل المشاكل المتعلقة بقبول أو رفض مشروع استثمارى جديد وقياس ربحيته المتوقعة عند ظروف مختلفة إلى:

١ – الأساليب التقليدية (أساليب الخبرة والحدس والتخمين): وهى تعتمد على الخبرة والحدس والتخمين وفى ضوء حالات مماثلة، وهى لا تصلح فى حالة المشكلات المعقدة والكبيرة.

بسبب هذه العيوب وغيرها كان ولا بد من الالتجاء إلى أساليب بحوث العمليات.

٢ – الأساليب الحديثة : أساليب بحوث العمليات: يقصد بالأساليب الحديثة أساليب بحوث العمليات، والتى تعتمد على استخدام المنهج العلمى فى دراسة وتحليل المشاكل الإدارية أى تطبيق المبادئ التى يسير عليها الباحثون فى مجال العلوم الطبيعية (الهندسة، الطب – الطبيعة..) واتباع الخطوات التى يسيرون عليها عند دراسة وحل المشاكل الإدارية، والسابق بيانها تفصيلاً فى المبحث السابق.

وسوف نركز فى هذا المقام على منهج وأساليب المحاكاة.

(٢–٣) – مفهوم وصلاحية منهج وأساليب المحاكاة فى تقويم المشروعات الاستثمارية

مفهوم أسلوب المحاكاة وخصائصها

يعنى لفظ محاكاة من الناحية اللغوية: تقليد شيء حقيقى تقليداً صناعياً وأن محاكاة شيء ما هو عمل شيء صناعى ليشبه الشيء الحقيقى. ويعنى لفظ المحاكاة من الناحية العلمية: بناء نموذج يتضمن الخصائص الرئيسية لنظام حقيقى لمحاكاته عند ظروف مختلفة والتنبؤ بما سيكون عليه عند تغير أحد عناصره الداخلية أو الخارجية.

وهناك تعريفات عديدة وردت فى المؤلفات العلمية لمفهوم المحاكاة تدور جميعاً حول: أنه أحد أساليب بحوث العمليات الذى يختص باستخدام النماذج الرياضية وأساليب نظرية النظم لإجراء تجارب لتوضح وتتنبأ بسلوك عناصر وحالة النظم المعقدة تحت ظروف مختلفة خلال فترة زمنية معينة، لاستنتاج مجموعة من الحلول البديلة تحت تلك الظروف

المختلفة.

وتتمثل الخصائص الرئيسية للمحاكاة فى الآتى:-

١ – تعتبر المحاكاة من أساليب بحوث العمليات المتطورة نسبياً، وتستخدم عندما يصعب استخدام الأساليب الرياضية الأخرى.

٢ – تقوم المحاكاة على استخدام النماذج الرياضية لإجراء التجارب اللازمة كما يقوم على تطبيق مفاهيم ومبادئ نظرية النظم فى تصميم وتحليل النظم المعقدة.

٣ – تهدف المحاكاة إلى توضيح كيف تتفاعل عناصر النظام سوياً وتتنبأ بما سيكون عليه سلوكه عند تغير أحد عناصره وذلك بدلاً من إجراء التجارب على الواقع العلمى.

٤ – تهدف المحاكاة إلى دراسة وتحليل المشاكل وذلك للتوصل إلى مجموعة من الحلول البديلة المرضية بعكس نماذج البرامج التى تهدف إلى التوصل إلى الحل الأمثل.

٥ – يتمثل مجال المحاكاة فى دراسة وتحليل النظم المعقدة التى يصعب تحليلها ودراستها والتنبؤ بسلوكها باستخدام الخبرة والبصيرة والتخمين وباستخدام الأساليب الرياضية.

٦ – ليس من الضرورى أن تنفذ العمليات الحسابية المتعلقة بالمحاكاة بواسطة الحاسب الالكترونى بل يمكن ذلك بواسطة الأساليب اليدوية.

أغراض وفوائد استخدام أسلوب المحاكاة

تنبع أهمية استخدام المحاكاة فى تحليل وبحث بعض المشاكل الإدارية والمحاسبية من إمكانياتها فى تحقيق العديد من الأغراض منها ما يلى:-

١ – تساعد فى تمثيل النظم الإدارية والمحاسبية المعقدة تمثيلاً واقعياً وهذا يمكن الإدارة من تصور كل أبعاد المشكلة موضع الدراسة والبحث تطبيقاً لمبدأ الشمولية.

٢ – تساعد فى تمثيل العلاقات الخطية وغير الخطية بين عناصر المشكلة والتى كان يصعب تمثيلها فى حالة البرمجة الخطية، وبذلك يتمكن من أخذ كل متغيرات المشكلة فى الحسبان تطبيقاً لمبدأ الواقعية.

٣ – تمكن أساليب المحاكاة من بناء نماذج مستمرة ومتحركة وهذا يتمشى مع طبيعة

المشاكل الإدارية والمحاسبية التى تتأثر بالتغيرات الخارجية خلال الزمن، وبلغة أخرى تساعد فى تطبيق مبدأ الديناميكية التى تتسم بها النظم الإدارية والمحاسبية.

٤ – تساعد المحاكاة من دراسة تأثير بعض التغيرات فى الظروف المحيطة على متغيرات المشكلة وعلى الهدف المنشود من حلها تطبيقاً لمبدأ التجارب وهذا بدور يساعد فى الآتى:

أ – معرفة العناصر الحساسة والعناصر الأقل حساسية بالنسبة للمتغيرات الخارجية وهذا يساعد الإدارة فى توجيه اهتمامها إلى الأولى.

ب – يساعد فى تصميم السياسات المختلفة البديلة التى تتناسب مع كل حالة.

جـ – يساعد من دراسة التفاعلات بين النظم الفرعية التى يتكون منها النظام الأساسى وهذا بدوره يساعد فى تحقيق التنسيق والتكامل بينها لتحقيق الهدف المنشود.

د – يساعد فى اختيار القرارات الإدارية المختلفة على النظام أو على متغيرات المشكلة موضع التحليل والبحث والتأكد من سلامتها قبل التطبيق العملى مباشرة.

هـ – يساعد فى اختبار أثر متغير جديد على متغيرات المشكلة وهذا بدوره يساعد على إعادة النظر فى السياسات والقواعد التى تحكم نظام المشكلة.

٥ – تساعد المحاكاة فى فهم كيف يعمل النظام ومتابعة مسار التأثيرات المرتدة.

٦ – تمكن المحاكاة من تدريب الموظفين الجدد على الأعمال بسرعة حيث توضح لهم تلك النماذج كيف تعمل وتتفاعل النظم الفرعية التى تتكون منها الوحدة الاقتصادية لتحقيق الهدف الرئيسى.

٧ – تمكن المحاكاة فى مناقشة المشاكل الإدارية مناقشة موضوعية على مستوى الإدارة العليا دون الاعتماد البحث على التحيز والشخصية، حيث يمكن من دراسة أثار كل وجهة نظر على الهدف العام المنشود للمشكلة وهذا يساعد مرة اخرى من تطبيق مبدأ الموضوعية.

مزايا تطبيق المحاكاة فى مجال المحاسبة الإدارية .

من أهم هذه المزايا ما يلى:

أ – لا يتطلب بناء نماذج المحاكاة مستوى مرتفع فى الرياضة والاحصاء وعلى ذلك يسهل

تطبيقها فى الحياة العملية حيث تصبح مقبولة من فئة المديرين والمحاسبين من ذوى المستوى العادى فى الرياضة والاحصاء.

ب – انخفاض تكلفة استخدام نماذج المحاكاة بالمقارنة مع الفوائد التى يمكن الحصول عليها من ذلك وخصوصاً فى حالة المشاكل المحاسبية المعقدة.

جـ – تتسم نماذج المحاكاة بالمرونة حيث يمكن للمحاسب الإدارى إضافة أو استبعاد أى متغيرات من النموذج بدون أى صعوبات وبدون تغيير إطاره العام.

د – تتميز نماذج المحاكاة بقدرتها على التفاعل مع أساليب بحوث العمليات الأخرى لهدف تطوير عملية تحليل وبحث المشاكل الإدارية والمحاسبية.

مجالات استخدام نماذج المحاكاة فى المحاسبة الإدارية.

يفضل استخدام نماذج المحاكاة بصفة عامة فى الحالات الآتية:

- فى حالة المشاكل المحاسبية المعقدة والفنية عندما يكون استخدام الأساليب الرياضية أو الاحصائية معقداً وصعباً للحل، ويصعب أيضاً الاعتماد على الخبرة والبصيرة.
- فى حالة المشاكل المحاسبية التى يحتاج فيها المحاسب الإدارى إلى فهم الواقع العملى المعقد ويرغب فى دراسته عند ظروف احتمالية مختلفة كضرورة لاتخاذ القرارات السليمة.
- فى حالة المشاكل المحاسبية التى لم تظهر بعد فى الحياة العملية ويكون مطلوباً تحديدها مقدماً وكيف يمكن حلها عندما تظهر.

ولقد انتشر استخدام نماذج المحاكاة فى مجال المحاسبة الإدارية وحقق نتائج ملحوظة ساعدت المحاسبين فى دراسة وتحليل العديد من المشاكل، لم يكن من الممكن حلها بدونها وفيما يلى بعض استخدامات نماذج المحاكاة فى مجال المحاسبة الإدارية:

١ – إعداد الموازنات التخطيطية الشاملة.

٢ – إعداد الموازنات التخطيطية الاستثمارية.

٣ – تخطيط التدفقات النقدية لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية النقدية.

٤ - تصميم نظم المعلومات المتكاملة للإدارة.

ونظراً لضيق المقام سوف نطبق هذا النموذج فى تقويم المشـــروعات الاســـتثمارية الجديدة.

(٢-٤) - صلاحية أساليب المحاكاة فى تقويم المشروعات الاستثمارية الجديدة

بمقابلة طبيعة مشكلة تقويم ربحية مشروع استثمارى جديد والسابق الإشارة إليها فى الصفحات السابقة بخصائص وإمكانيات منهج وأساليب المحاكاة يمكن استنتاج أن هنـــاك تلاؤماً بينهما للأسباب الآتية:

١ - يلزم دراسة ربحية المشروع الاستثمارى الجديد عند ظروف مختلفة غير مؤكدة وهـــذا ما يمكن أن يؤديه نموذج المحاكاة.

٢ - يلزم تصميم عدة سياسات بديلة للمشروع الاستثمارى الجديد لاختيار أفضلها وهذا من أهم خصائص نموذج المحاكاة.

٣ - يلزم دراسة مشكلة ربحية المشروع الاستثمارى الجديد فى ظروف متحركة وهذا مـــا يميز منهج المحاكاة عن المناهج الأخرى.

وعند بناء نموذج محاكاة لمشكلة معينة يستخدم عدة أساليب من أهمها ما يلى:

١ - أسلوب خرائط التدفق فى تشخيص المشكلة وبيان العلاقات السببية بين عناصرها.

٢ - أسلوب تحليل دوائر التغذية المرتدة وذلك لدراسة ومتابعة أثر تغير معين فى عنـــاصر المشكلة على بقية العناصر الأخرى والآثار المرتدة إلى نقطة منشأ التغير.

٣ - أساليب الجبر الخطية وغير الخطية وذلك لتكوين مجموعة من المعادلات التى تعبر عـــن العلاقات السببية بين عناصر المشكلة.

٤ - أساليب لإجراء مجموعة من التجارب على المشكلة عند عدة ظروف مختلفة وتحـــت سياسات بديلة لاختيار الأفضل والمرضى.

٥ - أساليب الحاسبات الإلكترونية وذلك لتنفيذ العمليات الحسابية المتعلقة بالنموذج عند

عدة ظروف مختلفة حيث يصعب استخدام الأسلوب اليدوى.

٦ – أساليب تحليل وقياس الحساسية وذلك لمعرفة حساسية عناصر النموذج عند عدة ظروف مختلفة وعند تعديلات مختلفة فى السياسات التى تحكم المشكلة.

٧ – الأساليب البيانية وتستخدم فى عرض البيانات والمعلومات الناتجة عن تشغيل النموذج.

(٢–٥) – بناء نموذج المحاكاة لتقويم المشروعات الاستثمارية الجديدة

يتم بناء نموذج المحاكاة لتقويم المشروعات الاستثمارية على النحو التالى:

أولاً: تحديد طبيعة المشكلة: تتمثل المشكلة فى تقويم مشروع استثمارى جديد عند احتمالات بديلة وهذا يساعد الإدارة فى اتخاذ القرار لقبوله أو لرفضه، ويكتنف ذلك عدة صعوبات منها عنصر عدم التأكد وديناميكية العناصر التى تؤثر فى المشكلة بالإضافة إلى أن هذه المشكلة معقدة جداً.

ثانياً: تحديد الهدف من حل المشكلة: يتمثل الهدف من حل المشكلة فى تقدير ربحية المشروع الاستثمارى الجديد، ويقبل عندما تكون القيمة الحالية لصافى إيراداته المتوقعة أعلى من قيمة الأموال اللازمة له.

ثالثاً: العناصر الرئيسية للمشكلة: تتمثل العناصر الرئيسية التى تحدد ربحية مشروع استثمارى جديد فى الآتى:

١ – صافى الإيرادات النقدية المتوقعة خلال عمر المشروع وبلغة المحاسبة التقليدية صافى الأرباح بعد سداد الضرائب مضافاً إليها استهلاك الأصول وهذا العنصر يتكون بدوره من عدة عناصر ثانوية هى:

(١) التكاليف الجارية المتوقعة بدون الإهلاك والمصاريف الدفترية غير النقدية.

(٢) الإيرادات الجارية المتوقعة.

(جـ) معدل أسعار الضرائب.

٢ – مقدار الأموال اللازمة للمشروع الجديد وهذا ما يطلق عليه تكلفة المشروع الانشائية.

٣ – حساب تكلفة الأموال اللازمة للمشروع، وجوازاً يمكن أن يطلق عليها فائدة رأس المال المتوقعة أو تكلفة الفرصة البديلة.

٤ – تقدير عمر المشروع الإنتاجى، أى عدد السنوات الانتاجية للمشروع.

رابعاً: ترجمة العناصر السابقة فى صورة كمية. بعد تحديد العناصر الرئيسية يلزم كيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض لتحديد ربحية المشروع الجديد عند تغيرات محتملة، مثل التغير فى معدل سعر الفائدة على رأس المال، أو معدل أسعار الضرائب أو عمر المشروع الإنتاجى، وهذا لا يمكن معرفته إلا من خلال نموذج كمى.

خطوات بناء النموذج المحاكاة لمشروع استثمارى جديد.

تتمثل هذه الخطوات فى الآتى:

الخطوة الأولى: تشخيص المشكلة على هيئة خريطة تدفق ويطلق عليها فى مجال منهج المحاكاة اسم خريطة تدفق العلاقات السببية، ولتصميم الخريطة تبدأ من جهة اليمين بالعنصر الرئيسى للمشكلة وهو الربحية ثم بيان العناصر الأخرى التى تؤثر فى الربحية وبيان العلاقة السببية بينها عن طريق رسم خط سهمى يمثل رأس السهم اتجاه التأثير.

شكل (١) يمثل نموذج لهذه الخريطة، وفيما يلى بعض الإيضاحات عليها:

١ – تتمثل ربحية المشروع الجديد ويطلق عليها صافى القيمة الحالية (ص ق ح) فى الفرق بين قيمة الاستثمار اللازم للمشروع (تكلفة المشروع) (ك) وبين القيمة الحالية لصافى الإيرادات المتوقعة (ق ح).

٢ – تتمثل قيمة المشروع الاستثمارية فى تكلفة الأصول والمعدات كذلك مصاريف التأسيس حتى يبدأ المشروع فى الإنتاج (ك).

٣ – تتحدد القيمة الحالية لصافى الإيرادات المتوقعة بالعناصر الآتية (ص ق ح).

(أ) صافى الإيرادات المتوقعة خلال عمر الأصل الإنتاجى (صافى التدفقات النقدية) — ر س

(ب) معدل سعر الفائدة أو تكلفة رأس المال (التكلفة الحدية للأموال) — (ق)

(جـ) العمر الإنتاجى للمشروع — (ع).

ومعروف أنه فى مجال التمويل تتحد صافى القيمة الحالية للمشروع بواسطة المعادلـــة الآتية:

$$\text{ص ق ح} = \sum_{\text{س}=1}^{\text{ن}} \frac{\text{ر س}}{(1 + \text{ق})^{\text{ف}}} = \text{ك}$$

حيث أن:

ص ق ح = صافى القيمة الحالية للمشروع الجديد (ربحية المشروع)

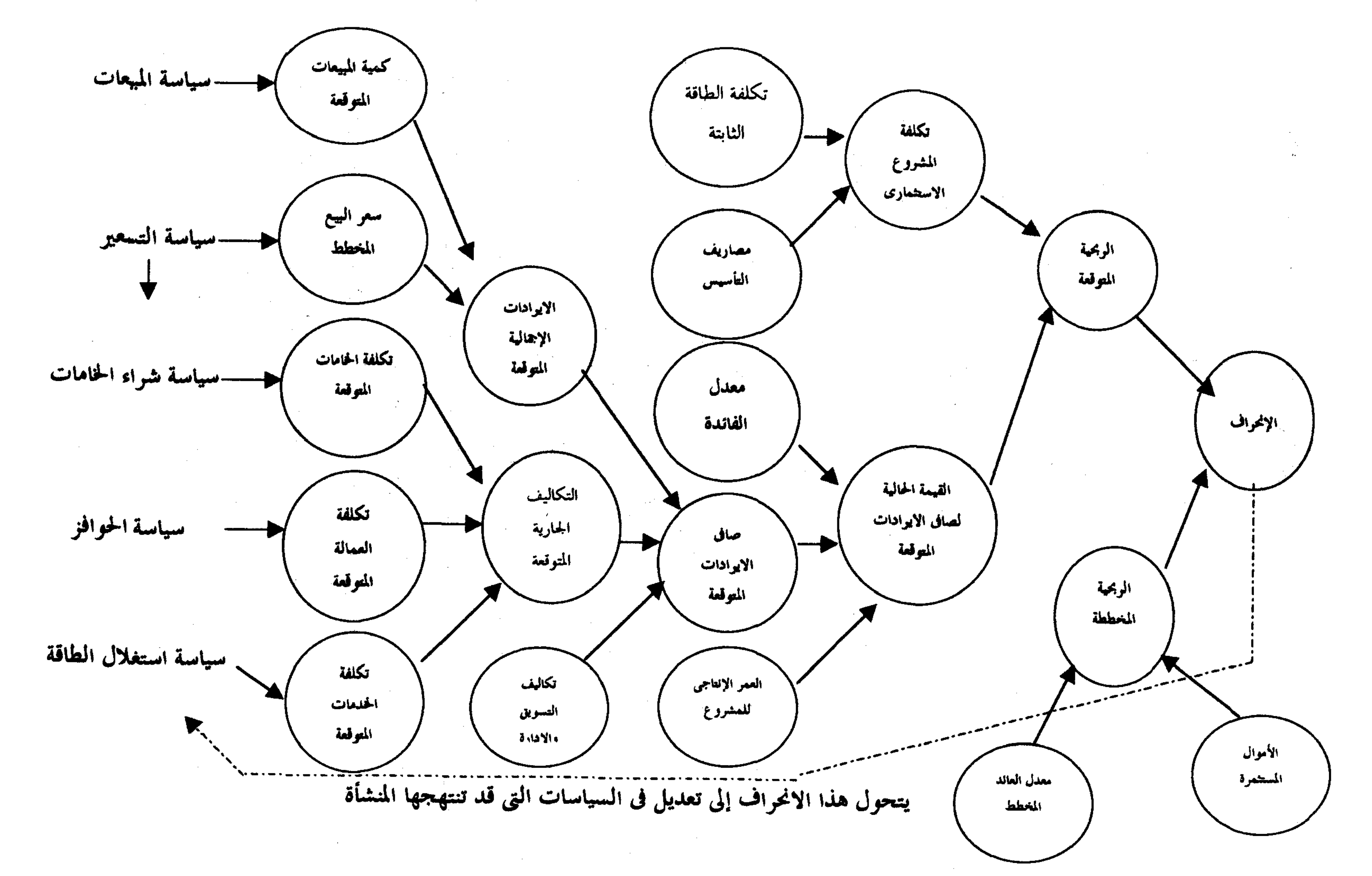
ك = تكلفة المشروع الاستثمارية

ر س = صافى التدفقات النقدية خلال عمر المشروع الانتاجى

$$\times \quad \frac{1 \quad 1 \quad 1 \quad 1 \quad 1}{\text{ر}_1 \quad \text{ر}_2 \quad \text{ر}_3 \quad \text{ر}_4 \quad \text{ر} \ldots} \quad \text{ر} \quad \frac{1}{\text{ن}}$$

ف = معدل الفائدة على رأس المال أى تكلفة الأموال المستثمرة

ن = عمر المشروع الانتاجى.



شكل (١) - خريطة تدفق العلاقات السببية لتقويم مشروع استثماري جديد

٤ – تتحدد صافى الإيرادات المتوقعة عن طريق طرح التكاليف الجارية المتوقعة من الإيرادات الإجمالية المتوقعة.

٥ – تتحدد قيمة الإيرادات الإجمالية المتوقعة عن طريق ضرب كمية المبيعات فى سعر البيع المخطط أو المتوقع.

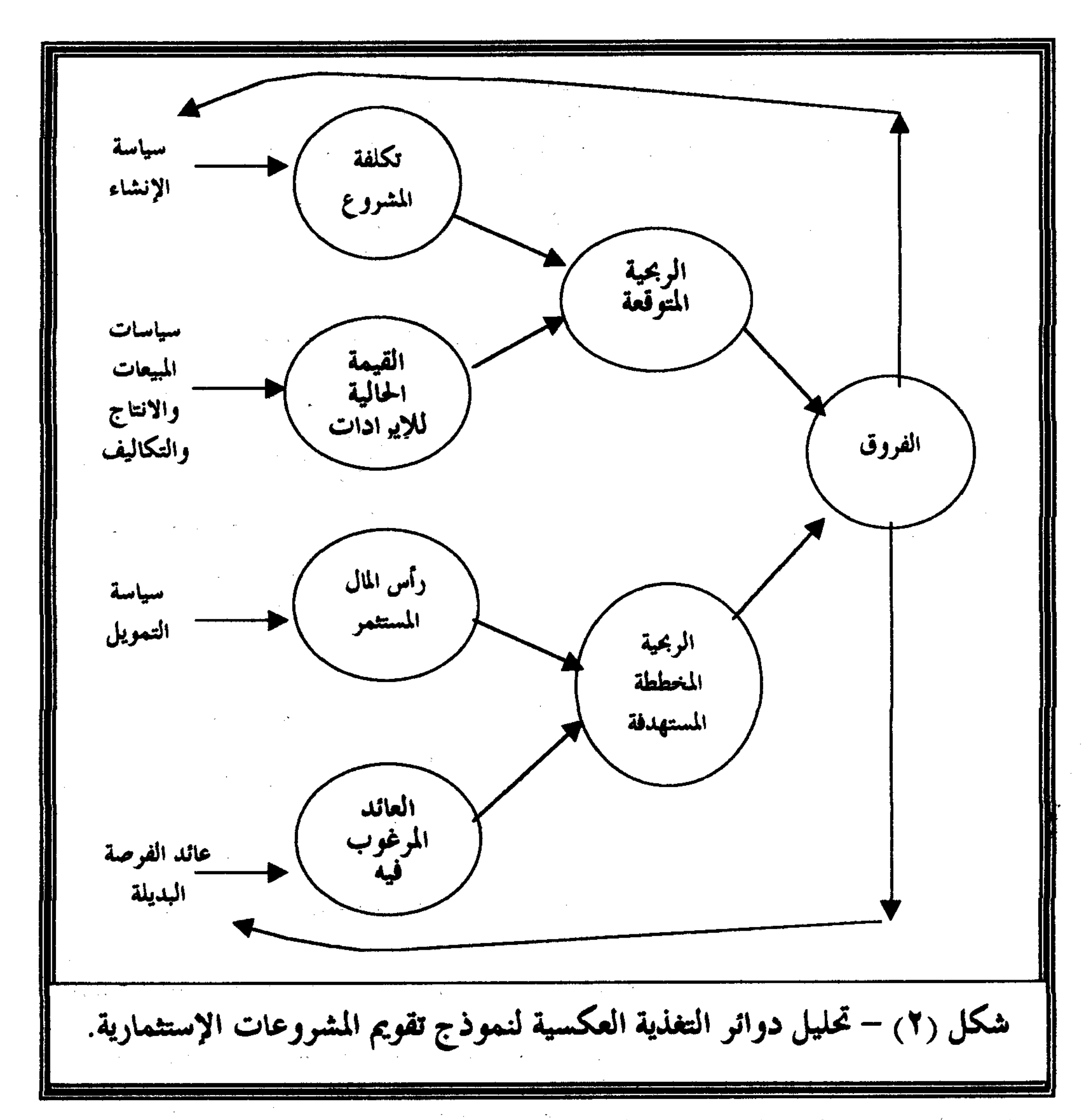
٦ – تتحدد قيمة التكاليف الجارية المتوقعة عن طريق جمع تكلفة عنصر الخامات المتوقعة + تكلفة عنصر العمالة المتوقعة + تكلفة عنصر الخدمات المتوقعة بعد استبعاد استهلاك الأصول الثابتة.

٧ – يعتبر عنصر كمية المبيعات المتوقعة من المشروع الاستثمارى الجديد هى العامل المحرك للنموذج وقد ترغب الإدارة فى معرفة أثر العوامل الخارجية على كمية المبيعات وكذا على ربحية المشروع الاستثمارى الجديد تحت ظروف مختلفة.

٨ – تتأثر ربحية المشروع الجديد أيضاً بالسياسات المخططة مثل سياسة الدعاية، سياسة التسعير، سياسة تكاليف الانتاج، سياسة الإنتاج، سياسة العمالة .. وقد ترغب الإدارة فى معرفة أثر هذه السياسات على ربحية المشروع، وهذا يتطلب معرفة الفرق بين الربحية المخططة للمشروع الاستثمارى الجديد والربحية المتوقعة فى ظل تطبيق سياسات معينة، وفى ضوء هذا الفرق يتم تعديل السياسات المخططة.

٩ – الخريطة مرنة ويمكن إضافة أى عناصر أخرى أن تطلب الأمر بدون مشاكل أو مشقة.

الخطوة الثانية: تحليل مسار التأثير لإيضاح كيف ينتقل أثر تغير معين فى عناصر المشكلة على العناصر الأخرى وأيضاً على مخرجات المشكلة ويتم ذلك باستخدام أسلوب تحليل دوائر التغذية العكسية أو ما يطلق عليها اسم دوائر المراقبة التلقائية وفى مثالنا هذا يلاحظ أن هناك ربطاً بين مدخلات المشكلة وهى مثلا التغير فى سعر البيع أو كمية المبيعات، وفى سياسات الإنتاج ... وبين مخرجات المشكلة وهو الانحراف بين الربحية المتوقعة والربحية المخططة، هذا الربط يكون دائرة تغذية مرتدة التى توضح مسار التأثير، والذى يوضح العلاج أو الاقتراح اللازمة والتأثير المرتد على عناصر المخرجات حتى يحقق النظام هدفه [أنظر شكل (٢)].



شكل (٢) – تحليل دوائر التغذية العكسية لنموذج تقويم المشروعات الإستثمارية.

ايضاحات على شكل (٢)

(١)- عند حدوث فرق بين الربحية المتوقعة (فرضاً ١٠٠٠ ج) والربحية المخططة المستهدفة (فرضاً ١٢٠٠ ج)، تقوم الإدارة بإعادة النظر فى السياسات والمؤشرات والتعليمات.

(٢)- مثلا تعيد النظر فى حساب عائد الفرصة البديلة باعتباره من المؤشرات لتصل إلى المستوى لعلاج الفروق وهو (٢٠٠ ج).

(٣)- أو تعيد النظر فى سياسة الإنشاء وتكاليف أو فى سياسات التسويق والمبيعات أو التكاليف الجارية لتصل إلى المستوى الذى يعالج الانحراف. وهكذا.

الخطوة الثالثة: ترجمة العلاقات السببية بين عناصر المشكلة فى هيئة مجموعة من المعادلات الجبرية ويتم ذلك عن طريق التغير الرمزى لأسماء العناصر فعلى سبيل المثال يرمز:

- الربحية المتوقعة = صافى القيمة الحالية للمشروع = ص ق ح
- الربحية المخططة = ر ط
- الانحراف بين الربحية المتوقعة والمخططة = ح
- تكلفة المشروع الاستثمارية = ك
- القيمة الحالية لصافى الإيرادات المتوقعة = ق ك
- تكلفة الطاقة الثابتة = ك ث
- مصاريف التأسيس = م س

وهكذا،

ثم تكتب المعادلات الجبرية – فعلى سبيل المثال:

ص ق ح = ك ق ح

ح = ص ق – ر ط

وهكذا تكتب بقية المعادلات الجبرية المطلوبة.

الخطوة الرابعة: إعادة كتابة المعادلات السابقة بلغة الحاسب الالكترونى الذى سوف يستخدم فى حساب قيمة تلك المعادلات تحت حالات مختلفة وإجراء بعض التحليلات المطلوبة، والمعروف أن هناك عدداً كبيراً من لغات الحاسب الإلكترونى، وهذا ما يسمى باعداد برنامج الحاسب الإلكترونى الذى سوف يشغل النموذج.

الخطوة الخامسة: اختبار النموذج للتأكد من خلوه من الأخطاء الشكلية والفنية وغيرها. ومن أهم الأساليب التى تستخدم فى هذا الخصوص أسلوب تحليل الحساسية.

الخطوة السادسة: إجراء التجارب على النموذج المقترح عند سياسات بديلة وذلك للحصول على مجموعة من البيانات والمعلومات لتساعد المسئولين عن دراسة وتقويم

المشروع فى اختيار السياسات التى تحقق الأهداف.

فعلى سبيل المثال قد تجرى عدة تجارب عند الاحتمالات الآتية:

(١)تغير متوقع فى سعر البيع.

(٢)تغير متوقع فى معدل سعر الفائدة أو معدل العائد البديل.

(٣)تغير فى سياسات التكاليف.

(٤)تغير فى سياسات الإنتاج.

(٥)تغير فى سياسات الحوافز الإنتاجية.

وغير ذلك.

الخطوة السابعة: تطبيق النموذج عملياً: بعد إجراء التجارب واختيار السياسات الأفضل والبديلة حسب تغير الظروف يبدأ فى تطبيق النموذج عملياً وذلك بإدخال المعلومات الفعلية فيه.

الخطوة الثامنة: حيث أن المنشأة تعمل فى ظروف متحركة فيجب متابعة – تشغيل النموذج وذلك بغرض تحسين وتطوير هيكله، أو السياسات التى تحكمه حتى يتلائم مع الظروف وقت تشغيله، ولقد سبق أن ذكرنا فى مواضع كثيرة من قبل أن النموذج المقترح مرن ويمكن تعديله دون مساس بهيكله وهذه الخاصية تعطى للإدارة الإمكانية فى إدخال ما تراه من تعديلات فى أى وقت متى كان ذلك ضرورياً ومطلوباً.

النموذج التطبيقى الوارد فى الصفحات التالية تعطى مزيداً من الايضاح على نموذج المحاكاة لتقويم المشروعات الإستثمارية.

(٢-٦) - نموذج تطبيق لاستخدام أسلوب المحاكاة لتقويم مشروع استثماري.

يفكر مجموعة رجال الأعمال المصريين فى إنشاء مشروع استثماري لصناعة الملابس ولقد خلصت الدراسات التى قام بها فريق دراسة الجدوي إلي البيانات والمعلومات الآتية:-

* التكلفة الإنشائية للمشروع. ٦٠٠٠٠٠٠ جنيه.
* كمية المبيعات المتوقعة. ١٠٠٠٠٠٠ وحده .
* سعر البيع المخطط. ١٠٠٠ جنيه.
* تكلفة المبيعات. ٧٥٠٠٠٠٠ جنيه.
* تكاليف التسويق. ٥٠٠٠٠٠ جنيه.
* المصاريف الإدارية. ٣٠٠٠٠٠ جنيه.
* إهلاكات ٢٠٠٠٠٠ جنيه.
* الضرائب ٤٠ % من صافى الربح.
* رأس المال المستثمر ٦٠٠٠٠٠٠ جنيه.
* معدل العائد المخطط ١٥ % من رأس المال المستثمر.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يمكن بناء النموذج وتشغليه عند حالات بديلة، منها على سبيل المثال:

(١)- حالة التوازن عندما يكون الربح المتوقع يعادل الربح المخطط المستهدف.

(٢) - حالة تغير فى سعر البيع بزيادة قدرها ١٠% .

(٣) - حالة تغير فى معدل العائد المخطط ليصبح ٢٠%.

(٤) - حالة ارتفاع تكلفة المبيعات بنسبة ٤% .

ايضاحات على جدول المحاكاة ف الصفحة التالية

(١) - حسب ايراد المبيعات = كمية المبيعات × سعر البيع = ١٠٠٠٠٠٠ وحدة × ١٠ج = ١٠٠٠٠٠٠٠ج .

(٢) - حسب الضرائب على أساس ٤٠% من صافى الربح وهى تختلف من حالة إلى حالة.

(٣) - حسب الربحية المخططة = رأس المال المستثمر (التكلفة الإنشائية) × معدل العائد المخطط = ٦٠٠٠٠٠٠ × ١٥% = ٩٠٠٠٠٠ج .

(٤) - وفى الحالة الثانية حدث انحراف بزيادة قدرها ٦٠٠٠٠٠ج وفى الحالة الثالثة حدث انحراف بنقص قدره ٣٠٠٠٠٠ج وفى الحالة الرابعة حدث انحراف بنقص قدره ٨٠٠٠٠ج.

(٦) - يمكن محاكاة الحالة عند حالات عدة لاختيار أفضل الحالات.

جدول محاكاة تقويم المشروعات الاستثمارية عند حالات بديلة

البيــان	حالة التوازن		حالة زيادة سعر البيع بنسبة ١٠%		حالة معدل العائد المخطط		حالة ارتفاع تكلفة المبيعات	
	جزئي	كلي	جزئي	كلي	جزئي	كلي	جزئي	كلي
ايراد المبيعات	١٠٠٠٠٠٠٠		١١٠٠٠٠٠٠		١٠٠٠٠٠٠٠		١٠٠٠٠٠٠٠	
يطرح :								
تكلفة المبيعات	٧٥٠٠٠٠٠		٧٥٠٠٠٠٠		٧٥٠٠٠٠٠		٧٨٠٠٠٠٠	
ربح التشغيل		٢٥٠٠٠٠٠		٣٥٠٠٠٠٠		٢٥٠٠٠٠٠		٢٢٠٠٠٠٠
يطرح:								
– تكاليف تسويق	٥٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠		٥٠٠٠٠٠	
– مصاريف إدارية	٣٠٠٠٠٠		٣٠٠٠٠٠		٣٠٠٠٠٠		٣٠٠٠٠٠	
– إهلاكات	٢٠٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠		٢٠٠٠٠٠	
		(١٠٠٠٠٠٠)		(١٠٠٠٠٠٠)		١٠٠٠٠٠٠		١٠٠٠٠٠٠
يخصم :		١٥٠٠٠٠٠		٢٥٠٠٠٠٠		١٥٠٠٠٠٠		١٢٠٠٠٠٠
الضرائب ٤٠%		(٦٠٠٠٠٠)		(١٠٠٠٠٠٠)		(٦٠٠٠٠٠)		٤٨٠٠٠٠
– الربحية المتوقعة		٩٠٠٠٠٠		١٥٠٠٠٠٠		٩٠٠٠٠٠		٧٢٠٠٠٠
– الربحية المخططة		٩٠٠٠٠٠		٩٠٠٠٠٠		١٢٠٠٠٠٠		٩٠٠٠٠٠
– الانحراف		صفر	زيادة	٦٠٠٠٠٠	سالب	(٣٠٠٠٠٠)	سالب	(١٨٠٠٠٠)

المبحث الثالث

استخدام الأساليب والخرائط البيانية

فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية

تمهيـــد

تعتبر التقارير من أهم وظائف المحاسب بصفة عامة، فبعد أن يقوم بعملية التســجيل والتبويب والتخصيص والتحليل يقوم بالعرض والافصاح من خلال التقارير المختلفة الــتى تقدم إلى المسئولين على إدارة المشروعات وغيرهم ، وتتضمن معلومات عن أوجه نشــاط المشروع المختلفة لتساعد فى مجال الرقابة و تقويم الأداء والتقصى عن أسباب الانحرافــات وتحليل أسباها وذلك عن طريق. ابراز نقاط الضعف وترشد عن الطرق السليمة لمعالجتها، وهناك أنواع مختلفة من التقارير تختلف باختلاف المستويات الإدارية والأغراض المرجـــى تحقيقها ونوع المعلومات التى تتضمنها.

ولقد ظهرت فى الآونة الأخيرة، وخصوصاً بعد تطبيق المنهج العلمى فى مجال المحاسبة الإدارية، ضرورة تطوير أساليب إعداد التقارير حتى تتمشى مع مواصفـــات ومؤهـــلات مستخدميها، وفى هذا الخصوص تمكن المحاسب الإدارى من استخدام بعض الأســـاليب الاحصائية وأساليب تحليل النظم والخرائط البيانية فى إعداد تلـــك التقـــارير وعرضـــها والافصاح عن محتواها.

ويختص هذا المبحث بالقاء نبذة سريعة عن مفهوم وأغراض وأنواع التقارير بصفـــة عامة ودور التقارير المحاسبية فى مجال الرقابة وتقويم الأداء، بعد ذلك نناقش أساليب إعـداد التقارير مع التركيز على الأساليب الحديثة مثل أساليب العرض البيانى (الرسوم والخرائـــط

البيانية) وأساليب تحليل النظم (خرائط تدفق البيانات ودوائر التغذية المرتدة) مع اعطاء بعض النماذج التطبيقية.

وقد تم تنظيم هذا المبحث بحيث يتم التركيز على النقاط الآتية:-

- مفهوم وأغراض التقارير المحاسبية.
- أسس إعداد التقارير المحاسبية الجيدة.
- دور التقارير المحاسبية فى مجال الرقابة وتقويم الأداء.
- الأساليب البيانية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية.

(٣-١) – مفهوم وأغراض وأنواع التقارير المحاسبية

* مفهوم وأغراض التقارير المحاسبية

التقارير عبارة عن عرض نزيه منسق ودقيق وموقوت للمعلومات المختلفة عن أنشطة المشروع خلال فترة معينة يقدم للمسئولين عن إدارة المشروع أو يهمهم الأمر لتحقيق أهداف مختلفة.

ولا تعتبر التقارير غاية فى حد ذاتها بل أنها وسيلة لتحقيق أغراض معينة من أهمها ما يلى:

١ – **تساعد التقارير فى اتخاذ القرارات الإدارية:** تواجه إدارة المشروع عند اتخاذ القرارات الإدارية مشكلة المفاضلة والموازنة بين عدة بدائل لاتخاذ قرار لاختيار أفضلها، وهذا من أصعب المشاكل، وحيث أن اتخاذ القرار لا يجب أن يؤخذ اعتباطاً بل يجب أن يكون مبنياً على أساس سليم بعد الدراسة والموازنة بين المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل ثم اختيار أفضلها فى ظل الظروف السائدة، ومن هنا يلزم للإدارة بعض المعلومات المختلفة والتى ترفع إليها فى صورة تقارير والتى تساعد فى اختيار أفضل البدائل، ويتوقف سلامة القرار على سلامة ودقة المعلومات الواردة بالتقارير.

٢ – **تساعد التقارير فى وضع الخطط ورسم سياسات المشروعات الاستيراتجية المختلفة:** تهتم إدارة المشروعات بالتقارير الواردة لها لتساعد فى وضع الخطط

وتقييمها وكذا لتحليل السياسات الموضوعة داخل المشروع والمتعلقة بالموارد وكيفية استخدامها وتختص تقارير التخطيط عموماً بحجم الانتاج والطاقات القصوى والمستغلة والمتاحة والتكاليف والربحية ولا سيما عند إعداد الموازنات التخطيطية، وأنه من الأهمية أن ندرك أن التقارير وطرق إعدادها ليست فى حد ذاتها وقائية أو هى سياسات بل أنها تهدف إلى إمداد الإداريين بأسس سليمة عن الحقائق وعن كيفية التنفيذ، ولذلك يجب أن نلاحظ أن التقارير لا تخطط بل تساعد على التخطيط كما أن مقدمها لا ينشأ السياسة بل أنه يفسر الحقائق التى سترسم منها السياسات بواسطة المديرين وغيرهم.

٣ – **تساعد التقارير فى مجال الرقابة وتقويم الأداء:** لا شك أن التقارير هى العمود الفقرى للرقابة لأنها تساعد فى وضع المعايير الرقابية وتقويم الأداء ومعرفة أسباب الانحرافات ومعالجتها، وذلك عن طريق البيانات التى ترد من المستويات الدنيا متضمنة التنفيذ الفعلى مقارناً بالخطط الموضوعة مقدماً والانحرافات وأسبابها .. ولا يمكن للإدارة أن تباشر وظيفة الرقابة بدون التقارير حيث أنها تفصح لها إلى مدى أن العمل قد تم وفقاً لما هو مخطط.

٤ – **تعتبر التقارير أداة اتصال بين المستويات الإدارية:** يتكون المشروع حسب الهيكل التنظيمى من عدة مستويات إدارية وتعتبر التقارير الرقابة أداة اتصال بين هذه المستويات سواء على المستوى الأفقى بين مختلف الوظائف ذات المستوى الإدارى الواحد أو على المستوى الرأسى بين الوظائف ذات المستويات الإدارية المندرجة ... وكلما كبر حجم المشروع كلما أصبح فى حاجة إلى أداة اتصال حتى يمكن كل مستوى أو شخص مسئول من رؤية أعمال الآخرين والتأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط .. ومن هنا ظهرت أهمية التقارير كأداة تربط المستويات الإدارية بعضها البعض.

٥ – **تعتبر التقارير أداة لعرض نتائج الأعمال خلال فترة معينة:** تعتبر التقارير المنتج النهائى لأى تنظيم محاسبى، حيث تمثل عرض البيانات المالية المستمدة من السجلات خلال فترة معينة وتحمل هذه التقارير أنواعاً مختلفة من البيانات والمعلومات حسب احتياجات مستخدميها، وتقدم هذه التقارير إلى جهات مختلفة خارج المشروع وداخله والتى يعتمدون عليها جميعاً فى تحقيق أهدافهم.

*** أنواع التقارير المحاسبية**

تختلف التقارير باختلاف تصميمها وأنواع البيانات والمعلومات التى تشتمل عليها باختلاف الأغراض التى تعد من أجلها، وهناك عوامل رئيسية هامة يرجع إليها تنوع التقارير من أهمها:-

- أغراض التقارير: تقارير / تساعد فى مجال التخطيط / تساعد فى مجال الرقابة وتقويم الأداء / تساعد فى مجالات خاصة.
- أشكال التقارير: تقارير / مكتوبة / شفهية / مرئية.
- نوع بيانات التقارير: مالية / تقارير غير مالية.
- مستخدمى التقارير: تقارير داخلية / تقارير خارجية.
- فترة التقارير: تقارير: يومية / أسبوعية / شهرية / سنوية / غير موقوتة.

وفيما يلى نبذة مختصرة عن طبيعة كل نوع من أنواع التقارير السابقة.

أولاً – تقسيم التقارير من حيث أغراضها: يمكن تقسيم التقارير من حيث أغراضها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هى:-

أ – تقارير تساعد فى عملية التخطيط، وهدفها عرض المعلومات ونتائج الدراسات التى تجرى لمقارنة الايرادات والتكاليف المتوقعة لعدد من الخطط البديلة أو البرامج التى ترمى ألى تحقيق الأهداف المختلفة للمشروع.

ب – تقارير تساعد فى عملية الرقابة وتقويم الأداء، وهدفها عرض البيانات الفعلية والمخططة معاً وبيان الانحرافات ومن المسئول عنها وأهم المقترحات لمعالجتها وتقدم إلى المستويات الإدارية إما يومياً أو شهرياً أو ربع سنوية أو سنوية.

جـ – أخيراً التقارير الخاصة: فهى التى تقدم إلى الإدارة لتساعدها فى اتخاذ القرارات المختلفة.

ثانياً – تقسيم التقارير من حيث شكلها يمكن تقسيم التقارير من حيث شكلها إلى:-

أ – تقارير مكتوبة وهى الغالبية الشائعة والمفضلة وقد تتخذ شكل جداول ورقية مذيلة بالملاحظات والايضاحات أو تأخذ شكل رسوماً بيانية أو خرائط، وقد تكون فى شكل استمارات متفق عليها من قبل مستخدميها والجهة الصادرة منها.

ب – تقارير شفهية وهى نادرة وغالباً ما تكون ذات صفة مستعجلة وأجل قصير وهى غير مفضلة لأنها فى معظم الأحيان تكون غير دقيقة.

جـ- تقارير مرئية: وقد ظهرت بعد استخدام الحاسبات الالكترونية فى مجال الإدارة والمحاسبة.

ثالثاً : – تقسيم التقارير من حيث نوع البيانات التى تتضمنها: يحتوى التقرير على بيانات مختلفة فقد تكون هذه البيانات مالية تعبر عن نتائج عمليات المشروع خلال فترة معينة أو عن عمليات التشغيل ويطلق عليها بالتقارير المالية – وأحياناً تكون البيانات إحصائية فى صورة بيانات واحصائيات ويطلق عليها بالتقارير الاحصائية.

رابعاً: تقسيم التقارير من ناحية مستخدميها: يمكن تقسيم التقارير من ناحية الأطراف الموجهة إليهم إلى نوعين رئيسين هما:-

أ – تقارير خارجية: وهى التقارير الموجهة إلى أشخاص خارج المشروع مثل المصالح الحكومية وأجهزة الرقابة الخارجية والدائنون والبنوك والمساهمين وهذه التقارير تلقى أضواء عامة عن المشروع أنشطته وسياساته، وقد تكون فى شكل معين ثابت مثل استمارات المتابعة أو استمارات إعداد الخطة أو أى شكل آخر وقد تطلب فى فترات دورية معينة أو حسب الاحتياج ...

ب – تقارير داخلية: وهذه التقارير توجه إلى أشخاص داخل المشروع وهم المستويات الإدارية وغالباً تحمل هذه التقارير أنواعاً مختلفة من البيانات والمعلومات وتتخذ أشكالاً مختلفة ومن أهم هذه التقارير:

أ – تقارير تظهر نتائج العمليات.

ب – تبرز أحوال التشغيل.

جـ– تقارير تظهر تقدم نتائج الاجراءات المستخدمة.

خامساً : – تقسيم التقارير من حيث الفترة التى تغطيها: تقسم التقارير على أساس الفترة التى تغطيها إلى تقارير يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية أو غير موقوتة، وكلما زادت درجة الرقابة المرغوبة كلما قصرت الفترة الزمنية التى يغطيها التقرير، ويعتمد على التقارير القصيرة فى إعداد التقارير الطويلة عن طريق التلخيص.

ومهما تعددت أنواع التقارير فهناك الكثير من العناصر التى يجب توافرها فى كل تقرير من أهمها:

أ – بيان السبب الذى من أجله يقدم التقرير.

ب – بيان النتائج التى توصل إليها واضع التقرير فى وضوح تام.

جـ– إبراز التوصيات التى يراها واضع التقرير لحل المشاكل الواردة به.

د – الاستعانة بالبيانات الرقمية والجداول والرسوم والأشكال البيانية والخرائط كلما أمكن ذلك بغرض تبسيط المعلومات وتجسيد الحقائق بطريقة يسهل فهمها ودراستها وكذلك استخدام النسب التحليلية والمئوية المختلفة فى شرح نواحى النشاط فى المنشأة.

هـ– مراعاة استعمال ورق من حجم واحد بالنسبة للتقارير الدورية المماثلة حتى يسهل حفظها فى ملف واحد والرجوع إليها واستخدامها فى سهولة ويسر.

و – أن يكون للتقرير عنوان يفصح عن مضمونه، كما تحدد الفترة التى أعد التقرير عنها والتاريخ المقدم فيه والوحدات المستعملة عن الكميات كذلك يجب تحديد اسم الشخص الذى سيقدم له وأسماء من سيقدم لهم صورة منه كما يجب أن يكون موقعاً من المسئولين عن إعداده.

(٦-٣-٢) – أسس ومعايير إعداد التقارير المحاسبية

يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند إعداد التقارير المحاسبية وعرضها وتفسيرها بعض الأسس والمعايير العامة من أهمها ما يلى:

أولاً:– يجب أن تتمشى التقارير مع الخريطة التنظيمية للمشروع: من أهم أهداف التقارير أنها أداة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتعتبر الخريطة التنظيمية للمشروع الوسيلة التى تبين علاقة كل شخص بالآخر كما تحدد مراكز المسئولية، ومن هنا يجب أن تتمشى التقارير مع مراكز المسئولية الموضحة بالخريطة حتى يمكن تحقيق الرقابة عن طريق تحديد مسئولية القائمين بالتنفيذ ومسائلتهم عن الانحرافات وأسبابها، كما يمكن الالتجاء فى ايجاد أهم طرق العلاج المناسبة.

ثانياً:– يجب توافر البساطة والوضوح: يجب أن يؤخذ فى الإعتبار عند إعداد التقارير البساطة، ويقصد بها إمداد الإداريين بكشوف موجزة، مع تفصيل مناسب لكل مستوى إدارى، ولا يعنى ذلك إهمال التفصيل كلية، ولكن المقصود استبعاد البيانات والمعلومات الغير ضرورية، واستعمال الحقائق وتفسيرها تفسيراً موجزاً، ولاكتساب التقارير صفة الوضوح والفهم وهذه أمور حيوية يلزم استعمال الأشكال البيانية فى شكل إحصائيات وتعريف بسيط وواضح للمصطلحات المالية والتقليل من استخدام المصطلحات والبيانات المطاطة والتركيز على البيانات الهامة الضرورية مع تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء.

ويجب أن ندرك أن مسألة البساطة والوضوح مسألة نسبية تختلف حسب المستويات الإدارية، فعلى سبيل المثال بالنسبة للإدارة العليا فإن البساطة والوضوح يمكن الوصول إليهما عن طريق حذف المعلومات غير الضرورية واستعمال الجداول وإعداد التقارير منفصلة للمعلومات الغريبة الشاذة واستعمال الأشكال البيانية وهذا لضيق الوقت لديهم ويختلف الوضع بالنسبة للمشرفين على الأقسام الذين يلزمهم بعض التفصيل .. واستخدام بيانات تحليلية وليست إجمالية وهكذا.

ثالثاً:- يجب أن تعد التقارير على وجه السرعة والدقة: تعتبر سرعة الإعداد هي روح التقارير الحية، كما تعتبر من العوامل الهامة لزيادة فاعلية التقارير باعتبارها وسيلة لخدمة الإدارة وتساعدها فى اتخاذ قراراتها، فالتقرير السريع رغم عدم استكمال بياناته قد يفيد الإدارة أكثر من التقرير البطىء الشامل، وبالرغم من دقة البيانات وتمامها فقد تكون بلا فائدة للإدارة لتأخرها لأن البطء قد يؤخر فى اتخاذ القرارات وعدم اكتشاف الانحرافات بسرعة قبل أن تتفاقم وتتضاعف الخسائر، ومن هنا يقال أن سرعة إعداد التقارير شىء هام لا يمكن تجاهله وفى أغلب الأحيان تعتبر أكثر حيوية من أساس آخر، وهناك العديد من الطرق التى تساعد المحاسبين من سرعة إنجاز التقارير من أهمها ما يلى:

أ - انشاء نظام لحفظ السجلات وقاعدة بيانات متكاملة بشكل يفى باحتياجات التقارير.

ب - استعمال وسائل المحاسبة الالكترونية لتجنب الاخطاء الكتابية ويزيد من الكفاية.

جـ- تقسيم العمل المحاسبى لتجنب نقط الاختناق.

د - تدريب العاملين على الحالات غير العادية فى التقارير حينما تكون محل المراقبة لأول مرة.

بالاضافة إلى ما سبق أن يتسق نظام إعداد التقارير مع النظام المحاسبى الموضوع وتجميع الأرقام أولاً بأول وفقاً لخطة موضوعة حتى يخفف من عبء التجميع عند إعداد التقارير.

رابعاً:- يجب أن يكون للتقارير صفة الثبات: وذلك فى عرض المعلومات فيما بين فترات التقرير، وبدون هذا الثبات فإنها لن تصبح أداة مقارنة سليمة، وحتى يمكن تحقيق الثبات فيجب أن تستمد المعلومات بنفس الطريقة من فترة لأخرى وثبات مصدرها ، بالاضافة إلى أن الشخص الذى يكتب التقرير يجب أن يكون ملماً بنفس المعلومات التى سيقدمها إلى المديرين والمستوى الأعلى من الإدارة، فضلاً إلى ما سبق يجب أن تتضمن التقارير حقائق وليست وجهات نظر عن أوجه النشاط المختلفة.

خامساً:- يجب ان تعد التقارير بصفة منتظمة ومتكررة: وهذا يتطلب وضع قائمة محدودة بالتقارير التى سوف تحتاج إليها الإدارة فى سبيل انجاز مهامها المختلفة ووضع توقيت لكل تقرير لأن ذلك يساعد فى تسليم التقرير إلى الجهات الطالبة فى الأوقات

المناسبة دون تأخر وكلما كان للتقارير صفة الانتظام والدورية كلما ساعد المسئولين على تضافر جهودهم لإعدادها وهذا كله فيما يختص بالتقارير الدورية أو بخصوص التقارير العرضية التى ليس لها توقيت معين وهى قليلة نسبياً قد يحتاط لها عن طريق تعاون كل العاملين فى إعدادها خشية عدم تأخرها.

سادساً :- يجب أن تعد التقارير بصفة مقارنة: الأرقام المقارنة تعطى للتقرير مغزاً ومفهوماً يجعل القارئ على بينة ما تعنيه هذه الأرقام وما يحوزه المشروع من تقدم أو تأخر وتعطى صورة عن اتجاه النشاط وكفاءته، وهذا يفيد الإدارة فى اتخاذ القرارات والتخطيط ولاسيما فى مجال الرقابة التى تعتمد على مقارنة التنفيذ الفعلى بالمخطط مقدماً، ومن أهم الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان عند إعداد التقارير أن تكون مقارنة للحقائق الفعلية مع المخطط عن طريق الموازنات التخطيطية أو المعايير ولكن بين الماضى والحاضر ليس صحيح على الإطلاق بل أنه فى الحقيقة مفهوم غير سليم نظراً للتغير فى الهدف أو الطريقة كما أن الأحوال فى مجال الأعمال لا تبقى كما هى، لذلك وحتى تكون القرارات سليمة أن تكون المقارنة بين الفعلى والمعيارى.

ومن ناحية أخرى فإن عملية المقارنة هذه فى حد ذاتها ليست بكافية لتحقيق كل المطلوب بل يجب استخدام بعض النسب التحليلية التى تساهم فى ابراز الاتجاه العام للنشاط وتحليل الانحرافات إلى أنواعها المختلفة سواء كانت موجبة أو سالبة أو انحرافات كمية أو معدل أو انحرافات مواد وأجور ومصاريف لأن هذا كله له أثره الفعال فى اتخاذ القرارات المختلفة.

سابعاً :- يجب أن تشترك كافة المستويات الإدارية: فى تصميم التقارير حتى تكون مفيدة لمستخدميها وتكون أكثر فاعلية وتكون مناسبة ومفهومة لكل المستويات الإدارية أى متمشية مع احتياجات المستويات الإدارية تطبيقاً لمبدأ المشاركة.

ثامناً :- يجب مراعاة الموضوعية فى بيانات التقارير فضلاً عن تكاملها: يقصد بالموضوعية أن تكون المعلومات الواردة بالتقرير غير متحيزة وليست خيالية حتى تلقى القبول والاحترام

من جهة مستخدميها، فكثيراً ما تحتوى التقارير المحاسبية على معلومات لا تتسم بالموضوعية بل متحيزة لأحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى، كما يجب أن يتـــم تنســيق وتكامل ين التقارير بعضها البعض وهذا لا يمكن تحقيقه إلاّ عن طريق ما يطلق عليه بشبكة المعلومات، وسوف نتناول هذا الموضوع بشىء من التفصيل فيما بعد.

تاسعاً – يجب أن يتوافر فى المعلومات الواردة فى التقارير مجموعة من الصفـــات مـــن أهمها: الأمانة والمصداقية والشفافية والموضوعية والشمول والحياد والوضـــوح والتبيـــان والتوقيت، وهذه الصفات تعتمد على أن يتوافر فى معديها مجموعة مـــن القيـــم والمثـــل والأخلاق، ففاقد الشىء لا يعطيه، ومن هذا المنطلق ظهر الاهتمام حديثاً بمسألة "الأخلاق المحاسبية"، وهذا ما سوف نتناوله بشىء من التفصيل فى الفصل الأخير من هذا الكتاب.

(٣-٣) – دور التقارير المحاسبية فى مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.

لقد سبق أن ذكرنا أن من أهم أغراض التقارير المحاسبية المساهمة فى تحقيق الرقابـــة الفعالة على أوجه نشاط المشروع وتقويم الأداء، ويبقى لنا مناقشة طبيعة التقارير اللازمـــة للمستويات الإدارية المختلفة، وهذا ما سوف نتناوله فى هذا البند.

* – طبيعة التقارير المحاسبية اللازمة للمستويات الإدارية

يتكون المشروع من عدة مستويات إدارية وفقاً لمبدأ تفويض السلطة الذى استلزم أن يقوم كل من فوض الآخرين ببعض السلطات أن يتأكد من أن التنفيذ قد تم وفقاً لما يجب أن يكون وبذا أصبح لكل شخص مسئول فى المشروع هدف يسعى لتحقيقه ومقياس لأدائه.

ويحتاج كل مستوى لنوع من التقارير تختلف عن المستوى الآخر بالرغم من اتفاقهم فى محتويات وأسس إعداد التقارير فمثلاً التقارير اللازمة للإدارة العليا تختلف عن التقـــارير اللازمة للمشرفين على المراكز الفرعية لاختلاف الأهداف التى يرغب كل منهم تحقيقـــها، ومن هنا لزم التوقف على متطلبات التقارير اللازمة لكل مستوى على ضوء أهدافه.

وفيما يلى نبذه عن متطلبات كل مستوى إدارى من التقارير.

١ – تقارير الإدارة العليا:

من أهم مهام الإدارة العليا رسم السياسات العريضة للمشروع فى ضوء الأهداف العامة المرغوب تحقيقها كما أن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على مدى نجاح الإدارة فى مهامها المختلفة مثل التخطيط السليم، والتنظيم الدقيق، والرقابة الفعالة والتقويم الملائم للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا، ولهذا فإن التقارير يجب أن تبرز ما إذا كان التخطيط سليم وما إذا كان التنظيم قد أنشأ بدقة وما إذا كانت الرقابة فعالة قادرة على التغلب على معوقات الانتاج، وما إذا كان تفويض المسئولية يستعمل بكلية، فضلاً عن الأخذ فى الإعتبار ضيق وقت الإدارة العليا لزيادة الاعباء الملقاة على عاتقها.

لهذا كله يجب أن تكون التقارير إجمالية وبصورة مختصرة مركزة على النواحى الهامة مدعمة بالرسوم البيانية والاحصائيات والمقارنات حتى تساعد الإدارة العليا من الوقوف على نتائج نشاط المشروع كله بصفة عامة، ومن ناحية أخرى يلزم أن يكون لدى الإدارة القدرة على الأخذ بمبدأ الإدارة على أساس قاعدة الاستثناء فى الحكم على أداء المراكز أى التركيز على الانحرافات ونواحى الضعف حتى يتسنى لها بدقتها أن تساهم فى معالجة المشاكل أولاً بأول – وليس هذا بصفة عامة بل يمكنها أن تطلب تقارير مفصلة عن بعض النواحى التى ترى من الضرورى الإلمام بمزيد من التفاصيل.

٢ – تقارير الإدارة التنفيذية:

يمثل هذا المستوى المديرون الذين يشرفون على التنفيذ مثل مدير الانتاج الذى يتولى الإشراف على مراكز الانتاج فى المشروع، ومدير التسويق والمبيعات الذى يتولى الإشراف على شئون تسويق المنتجات وبيعها، والمدير المالى الذى يشرف على الشئون المالية، وهكذا.

فكل مدير تنفيذى يهتم بصفة خاصة بالنشاط الذى يعد مسئولاً عنه أمام الإدارة العليا ومن ثم يهمه متابعته ومعرفة مدى سيره فى ضوء المخططات وما هى أهم الانحرافات وأسبابها بشىء من التفصيل، فعلى سبيل المثال نجد مدير الانتاج يهمه أن يعرف ليس فقط

التكلفة الكلية والحجم الكلى للانتاج بل يحتاج إلى مزيد من التفصيل، مثلاً تكلفة كل منتج من عناصر التكاليف كل على حدة كمية وقيمة ومقارنة ذلك بالمخطط كذلك انتاجية كل آلة مقارنة بالطاقة الانتاجية للمشروع، وخلاصة ذلك أن كل مدير تنفيذى يلزمه معرفة ما إذا حدث ومن المسئول عن النتائج حتى يتخذ الاجراءات التى من شأنها تصحيح الأخطاء. ولذلك فإن التقارير المفصلة والمطولة المتضمنة أرقام مقارنة هى المطلوبة.

٣ – تقارير مشرفى مراكز الأنشطة والمسئولية والربحية

يتمثل هذا المستوى فى المشرفين على المركز الفرعية، فمثلاً تتكون مراكز الإنتاج من عدة مراكز فرعية مركز م ومركز ب ومركز جـ ويتولى كل مركز انتاج وحدة أو يقوم بمرحلة معينة فى الانتاج ويشرف على كل مركز فرعي مشرف ومن ثم فهو فى حاجة إلى تقارير لمتابعة التنفيذ ومدى تمشيه مع الخطط الموضوعة سابقاً، وأهم معوقات الانتاج.

ولهذا فإن التقارير التى ترد لهم تهتم بفاعلية عملياتهم ويجب أن تظهر الانجاز الفعلى مقارناً بالمخطط، وأن تكون بسيطة معتمدة على بيانات ومعلومات مالية يسهل حسابها وأن تكون على قدر كبير من التفصيل والموضوعية عن كل كبيرة وصغيرة داخل مراكز التشغيل،وترد هذه التقارير لهم يومياً وتلخص وتعد منها تقارير ترسل إلى المستويات التى تتلوها حتى يكون هناك متابعة مستمرة للتنفيذ حتى يمكن معالجة الانحرافات والمخالفات فور حدوثها ودراسة أسبابها وعلاجها قبل استفحالها فضلاً عن أخذها فى الاعتبار عند وضع خطة جديدة.

٤ – تقارير ملاحظى مراكز الأنشطة والمسئولية

قد يكون هناك مستوى إدارى رابع وهو الملاحظون الذين يشرفون على عنابر صغيرة ويتولى كل ملاحظ الإشراف على عدد معين من العمال، وللقيام بمهامهم فهم فى حاجة إلى تقارير فى الغالب ما تكون شفهية للتعرف على سير العمل وتساعدهم فى إعداد التقارير اللازمة لمشرفى المراكز، وغالباً تكون تفصيلية وموضحة وبسيطة.

(٣-٤) – استخدام الأساليب البيانية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية

*** – تقويم الأساليب التقليدية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية**

ومن أهم الأساليب التقليدية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية ما يلى:-

١ – **أسلوب الجدول الإنشائى الوصفى**: ويتمثل فى إعطاء معلومات عن المسألة موضع البحث والدراسة فى صورة إنشائية وصفية ومن أمثلة ذلك تقرير مراقب الحسابات على القوائم المالية.

٢ – **أسلوب الجداول الرقمية**: ويتمثل فى إعطاء معلومات عن المسألة موضع البحث والدراسة فى صورة جداول ذا أعمدة تتضمن أرقاماً، ومن أمثلة ذلك تقارير انحرافات عناصر التكاليف التى يتضمن بيانات عن التكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية والانحرافات وتحليل الانحرافات، وتقارير الموازنات التخطيطية والتى تعطى بيانات ومعلومات عن المستهدف والفعلى والانحرافات وأنواعها وأسبابها.

ويعاب على هذه التقارير المعدة بهذه الأساليب أنها طويلة وتتضمن عبارات مطاطة تحمل أكثر من معنى، بالاضافة إلى ذلك فإنها قد تحتوى على اصطلاحات فنية يصعب على مستخدميها فهمها وخصوصاً الإدارة العليا فى ظل تطبيق منهج الإدارة العلمية.

*** – الحاجة إلى استخدام الأساليب البيانية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية**

لقد ظهر الاهتمام باستخدام أساليب التحليل والعرض البيانى فى مجال المحاسبة بصفة عامة، وفى مجال إعداد وعرض التقارير المحاسبية التى تقدم إلى المستويات الإدارية والأطراف الخارجية المهتمة بالمشروع بصفة خاصة بعد استخدام أساليب بحوث العمليات والكمبوتر، ويرجع ذلك إلى أنها تحقق المزايا الآتية:

١ – تسهل الأساليب البيانية من متابعة البيانات والمعلومات الواردة بالتقرير وإبراز كافة جوانب المشكلة مع التركيز على النقاط التى تستلزم دراسة وبحث.

٢ – أنها تتلاءم مع مؤهلات وخصائص ولغة مستخدمى المعلومات المحاسبية من داخل المشروع وخصوصاً الذين لا تتوافر لديهم الخبرة بالمصطلحات المحاسبية كما أن ليس لديهم الوقت الكافى لقراءة التقارير الجدولية الرقمية المطولة.

٣ – أنها تتناسب مع استخدام أساليب بحوث العمليات فى مجال الإدارة والمحاسبة والاهتمام بالجانب الكمى.

٤ – أنها تتفق مع أساليب تشغيل البيانات الالكترونية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات.

ومن أهم الأساليب البيانية التى يمكن استخدامها فى مجال إعداد وعرض وتفسير المعلومات المحاسبية ما يلى: أسلوب الرسوم البيانية، أسلوب الخرائط البيانية، أسلوب خرائط التدفق، أسلوب خرائط المراقبة الاحصائية.

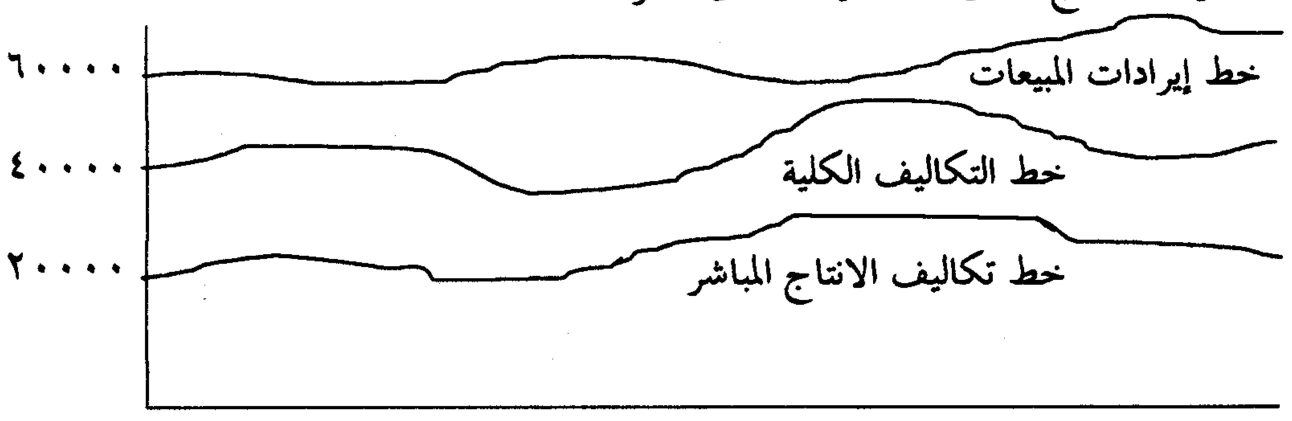
وفيما يلى مناقشة لكل أسلوب من هذه الأساليب مع بيان كيفية استخدامه فى مجال إعداد وعرض التقارير المحاسبية من خلال نماذج تطبيقية.

(٣–٥) – استخدام أسلوب الرسوم البيانية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية

توضح الرسوم البيانية العلاقة بين عنصرين أو أكثر بواسطة خط أو منحنى، ويجب أن يوجد محورين: محور أفقى ومحور رأسى، وأهم ما يجب التركيز عليه عند استخدامها فى مجال التقارير المحاسبية ما يلى:

* تحديد مقياس الرسم المناسب وذلك فى ضوء أعلى وأقل قيمة.
* تحديد العنصر المستقل والعناصر التابعة، فقد يكون العنصر المستقل الزمن والعناصر التابعة هى مثلاً التكاليف أو الأرباح.
* تقليل عدد العناصر التابعة فى الرسم لمنع التداخل.
* كتابة اسم العنصر على الخط أو المنحنى الذى يمثله.

والشكل التالى يوضح استخدام أسلوب الخطوط البيانية فى عرض سلوك عناصر تكاليف الانتاج خلال سنة مالية لاحدى الشركات.



ديسمبر نوفمبر اكتوبر سبتمبر اغسطس يوليو يونيو مايو ابريل مارس فبراير يناير

(٣-٦) - استخدام أسلوب الخرائط البيانية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية

من أهم أنواع الخرائط البيانية التى شاع استخدامها فى مجال المحاسبة الإدارية ما يلى:-

١ - خرائط جانت وخريطة الأرقام المجمعة، وفيما يلى نماذج تطبيقية عليها.

*** - نموذج تطبيق على استخدام خريطة جانت فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية**

لقد أطلق على هذه الخريطة اسم مستخدمها وهو هنرى جانت، وهو من رواد الإدارة العلمية الحديثة، وتستخدم هذه الخرائط على مجال واسع فى الرقابة على تطور أداء النشاط على مدى الزمن لإعطاء مستخدميها فكرة سريعة عن مدى مطابقة التنفيذ الفعلى للمخطط سلفاً عند كل فترة زمنية معينة.

وتتكون الخريطة من محورين رئيسين هى:

- **المحور الأفقى:** يخصص للزمن ويعبر عنه باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالسنة.

- **المحور الرأسى:** يخصص للنشاط المطلوب متابعة أدائه خلال الزمن، ويعبر عن تلك الأنشطة بمستطيلات، وطول المستطيل يمثل طول المدة الزمنية التى سوف يتطلبها أداء النشاط، وينقسم كل مستطيل إلى قسمين متساويين طولياً، القسم الأعلى المنفذ من النشاط، ويمثل القسم الأسفل من المستطيل النشاط المخطط، وعليه عندما ينظر إلى أى مستطيل يمكن معرفة ما نفذ

من النشاط مع المقارنة بالمخطط ، ويمكن أن تتضمن الخريطة الواحدة عدة مستطيلات لعـــدة أنشطة مختلفة متلاحقة أو متداخلة حسب طبيعة العملية الانتاجية.

والنموذج التطبيقى التالى يلقى مزيداً من الايضاح.

لو فرض أن تصنيع وحدة إنتاج معينة يتطلب ستة شهور على ثلاثة مراحل كما يلى:-

- فى مرحلة التقطيع وتتطلب ٣ شهور تبدأ من يناير حتى نهاية مارس.

- فى مرحلة التجميع وتتطلب ٣ شهور تبدأ من فبراير حتى نهاية إبريل.

- فى مرحلة التشطيب وتتطلب ٢ شهرين تبدأ من نهاية إبريل حتى نهاية يونيو.

فإذا علم أن مرحلة التجميع قد تأخرت نصف شهر بسبب عطل فنى.

فتظهر خريطة جانت فى نهاية ابريل موضحاً عليها الأداء الفعلى والمخطط للأنشـطة الثلاثة التقطيع والتجميع والتشطيب.

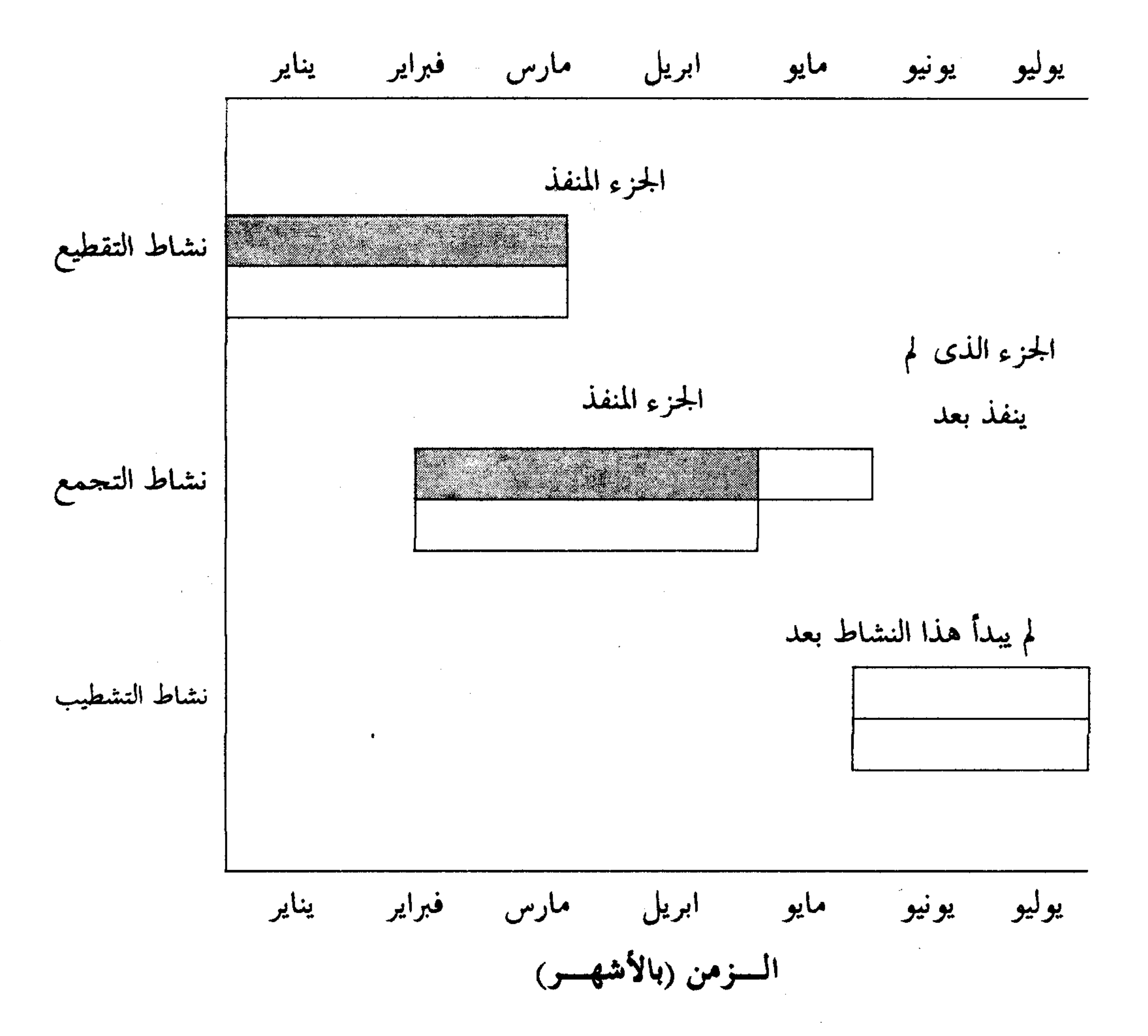
إرشادات لإعداد خريطة جانت عن المخطط والفعلى للإنتاج

١ – يعد رسم بيانى، يخصص المحور الأفقى للزمن ويبدأ من يناير حتى يونيو، ويخصـــص المحور الأفقى للأنشطة الثلاثة: التقطيع والتجميع والتشطيب.

٢ – يخصص لكل نشاط مستطيل حسب طول الفترة الزمنية اللازمة لأدائه.

٣ – يحبر الجزء الأعلى من كل مستطيل حسب الجزء المنفذ فقط.

وتظهر هذه الخريطة على النحو المبين بالصفحة التالية:



ايضاحات على خريطة جانت بعاليه

١) تظهر الخريطة أن المرحلة الأولى من العملية الانتاجية – عملية التقطيع قد تمت فى الزمن المخطط لها كما توضح أنه حتى نهاية إبريل لم يتم تنفيذ عملية التجميع وأن هنـــاك تأخيراً قدره نصف شهر، حيث يظهر أنه بدء فى عملية التنفيذ فى منتصف شهر فبراير.

٢) توضح الخريطة أيضاً أنه لم يبدأ فى عملية التشطيب بالرغم من أنه كان يجب البدأ فيـها فى أول مايو، وهذا يرجع إلى التأخير فى العملية السابقة.

٣) توضح الخريطة تتابع وتداخل العمليات الإنتاجية الفرعية المتعلقة بعملية معينة.

نموذج تطبيقى على استخدام خريطة جانت فى مجال متابعة الانفـــاق المـــالى مقارنـــاً بالمخطط:

يمكن أيضاً استخدام فكرة خريطة جانت فى عرض بيانات عن متابعة الانفاق المـــلى للمنشأة خلال الزمن لبنود المدفوعات المختلفة، والمثال التطبيقى التالى يوضح ذلك، كانت بيانات عن الانفاق المخطط والانفاق الفعلى خلال الربع الثالث من سنة ٢٠٠٠م .

الزمـــــن		الانفاق المخطط	الانفاق الفعلى
يوليو	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٠٠٠
أغسطس	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠
سبتمبر	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٢٥٠٠
اكتوبر	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠
الإجمـــــالى		١١,٠٠٠	١١,٥٠٠

فيمكن إظهار البيانات السابقة فى صورة تقرير باستخدام خريطة جانت على النحو التالى:

١ – يمثل المحور الأفقى: الزمن وهو الشهور.

٢ – يظهر على المحور الرأسى مستطيلات كل منهم مقسم إلى جزئين: الأول للانفـــــاق المخطط والثانى للاتفاق الفعلى.

٣ – المظلل يشير إلى الفعلى / غير المظلل يشير إلى الإنفاق المخطط.

تظهر الخريطة على النحو التالى:

المبالغ بالجنيهات

(٣-٧) – استخدام خريطة الأرقام المجمعة فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية

تستخدم هذه الخريطة لايضاح الاتجاه العام لبعض الأنشطة المختلفة وتطورها وأدائها بيانيا خلال فترة زمنية معينة، وذلك بدلاً من استخدام طريقة العرض الرقمى الجدولى، وتناسب هذه الخريطة المستويات الإدارية العليا والمهندسين الذين ليس لديهم الوقت لدراسة وفحص الأرقام الواردة فى التقارير المحاسبية المقدمة إليهم.

وتتكون الخريطة من محورين هما:

– **المحور الأفقى:** يخصص للزمن ويعبر عنه باليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة.

– **المحور الرأسى:** للنشاط المطلوب متابعة أدائه خلال الزمن ويعبر عن سلوك الأنشطة خلال الزمن بخطوط بيانية متصلة، على النحو التالى:

الخط الأول: حركة النشاط خلال الزمن.

الخط الثانى: مجمع حركة النشاط عند نقطة من الزمن.

الخط الثالث: الاتجاه العام خلال الزمن.

ويمكن أن يرسم على نفس الخريطة حركة النشاط الفعلى مقارناً بالفترة السابقة.

نموذج تطبيقى على استخدام خريطة الأرقام المجمعة فى عرض تكاليف الانتاج

توضح البيانات التالية تكاليف الانتاج لشركة عباد الرحمن عن ستة الشهور التالية من سنة ٢٠٠٠ مقارنة بالتكاليف خلال ستة الشهور الأولى من نفس السنة.

الزمن	تكاليف الإنتاج خلال الفترة السابقة	الزمن	تكاليف الإنتاج خلال الفترة الحالية
يناير ٢٠٠٠	٦٠٠٠ ج	يوليو ٢٠٠٠	٧٥٠٠ ج
فبراير ٢٠٠٠	٦٥٠٠ ج	أغسطس ٢٠٠٠	٦٠٠٠ ج
مارس ٢٠٠٠	٥٦٠٠ ج	سبتمبر ٢٠٠٠	٦٣٠٠ ج
ابريل ٢٠٠٠	٦٣٠٠ ج	اكتوبر ٢٠٠٠	٧٠٠٠ ج
مايو ٢٠٠٠	٧٠٠٠ ج	نوفمبر ٢٠٠٠	٧٢٠٠ ج
يونيو ٢٠٠٠	٧٢٠٠ ج	ديسمبر ٢٠٠٠	٧٥٠٠ ج
الإجمالى	**٣٨٦٠٠ ج**		**٤١٥٠٠ ج**

وكان مستوى الإنتاج متماثلا شهرياً وأن الاختلاف يرجع إلى تغير أسعار مستلزمات الإنتاج وأن الشركة تنتج منتج نمطى.

ففى ضوء البيانات والمعلومات والايضاحات السابقة يمكن إعداد تقرير بيانى يقدم رئيس مجلس الإدارة يوضح سلوك تكاليف الإنتاج خلال الستة شهور من يوليو حتى ديسمبر وكذا مجمع التكاليف حتى ديسمبر ٢٠٠٠ والاتجاه العام على النحو التالى.

١) يعد جدول رقمى يوضح بيانات رقمية عن تكاليف الإنتاج ومجمعها والاتجاه العام ويأخذ الجدول الشكل التالى:-

الفترة السابقة		الفترة الحالية			
الزمن	تكاليف الإنتاج خلال الفترة السابقة	الزمن	تكاليف الإنتاج خلال الفترة الحالية	مجمع تكاليف الفترة الحالية	الاتجاه
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)
يناير	٦٠٠٠	يوليو	٧٥٠٠	٧٥٠٠	٤٠٠٠٠
فبراير	٦٥٠٠	أغسطس	٦٠٠٠	١٣٥٠٠	٣٩٥٠٠
مارس	٥٦٠٠	سبتمبر	٦٣٠٠	١٩٨٠٠	٤٠٢٠٠
ابريل	٦٢٠٠	أكتوبر	٧٠٠٠	٢٦٨٠٠	٤١٠٠٠
مايو	٧٠٠٠	نوفمبر	٧٢٠٠	٣٤٠٠	٤١٢٠٠
يونيو	٧٢٠٠	ديسمبر	٧٥٠٠	٤١٥٠٠	٤١٥٠٠
الإجمالى	**٣٨٥٠٠**		**٤١٥٠٠**		

يستخرج بيانات عمود الاتجاه على النحو التالى:

- فى شهر يوليو المجموع حتى أول يوليو + تكاليف شهر يوليو الحالى) – تكاليف شهر يناير من الفترة السابقة، فى شهر أغسطس (المجموع حتى أول أغسطس + تكاليف شهر أغسطس الحالى) – تكاليف شهر فبراير من المدة السابقة.

وكذا حتى بقية شهور الفترة:

الاتجاه فى شهر يوليو = ٧٥٠٠+٣٨٥٠٠ = ٧٠٠٠-٤٦٠٠٠ = ٤٠,٠٠٠

الاتجاه فى شهر اغسطس = ٦٠٠٠+٤٠٠٠٠ = ٦٥٠٠-٤٦٠٠٠ = ٣٩,٥٠٠

الاتجاه فى شهر سبتمبر = ٦٣٠٠+٣٩٥٠٠ = ٥٦٠٠-٤٥٨٠٠ = ٤٠,٢٠٠

الاتجاه فى شهر اكتوبر = ٧٠٠٠+٤٠٢٠٠ = ٦٢٠٠-٤٧٢٠٠ = ٤١,٠٠٠

الاتجاه فى شهر نوفمبر = ٧٢٠٠+٤١٠٠٠ = ٧٠٠٠-٤٨٢٠٠ = ٤١,٢٠٠

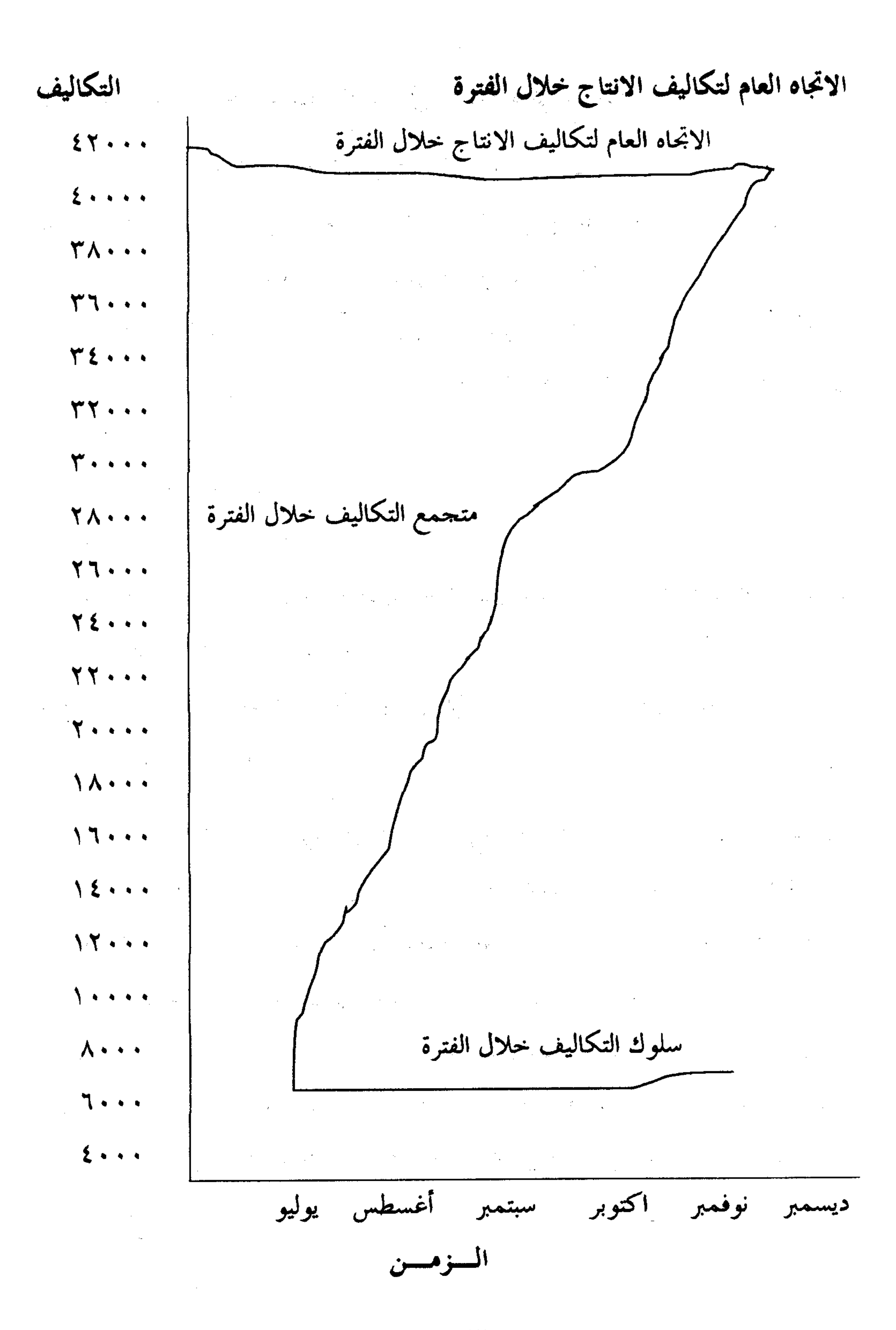
الاتجاه فى شهر ديسمبر = ٧٥٠٠+٤١٢٠٠ = ٧٢٠٠-٤٨٧٠٠ = ٤١,٥٠٠

٢) التأكد من صحة الأرقام الظاهرة بالجدول حيث يجب أن يتلاقى فى نهاية الفترة الزمنية الحالية تكاليف مجمع تكاليف الفترة مع اتجاه التكاليف.

٣) يحسب مقياس الرسم المناسب ويبدأ رسم الخطوط البيانية حسب البيانات الواردة فى الأعمدة (٤)، (٥)، (٦) ويتم ذلك فى ضوء معرفة أصغر الأرقام وأكبرها أصغر الأرقام ٦٠٠٠ و أكبر الأرقام ٤١٥٠٠ ويكون مقياس الرسم المناسب هو ٢٠٠٠ ويبدأ من ٥٠٠٠

٤) يخصص المحور الأفقى الزمنى والمحور الرأسى للتكاليف ثم ترسم الخطوط البيانية المطلوبة.

يظهر فى الصفحة التالية خريطة الاتجاه العام.


التكاليف
الاتجاه العام لتكاليف الانتاج خلال الفترة
الاتجاه العام لتكاليف الانتاج خلال الفترة
٤٢٠٠٠
٤٠٠٠٠
٣٨٠٠٠
٣٦٠٠٠
٣٤٠٠٠
٣٢٠٠٠
٣٠٠٠٠
٢٨٠٠٠
متجمع التكاليف خلال الفترة
٢٦٠٠٠
٢٤٠٠٠
٢٢٠٠٠
٢٠٠٠٠
١٨٠٠٠
١٦٠٠٠
١٤٠٠٠
١٢٠٠٠
١٠٠٠٠
سلوك التكاليف خلال الفترة
٨٠٠٠
٦٠٠٠
٤٠٠٠
ديسمبر نوفمبر اكتوبر سبتمبر أغسطس يوليو
الـــزمـــن

(٣-٨) – استخدام خرائط التدفق فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية.

لقد انتشر استخدام خرائط التدفق فى مجال إعداد وعرض التقارير المحاسبية بعد انتشار استخدام أساليب بحوث العمليات فى مجال الإدارة والمحاسبة وبناء النماذج الرياضية واستخدام الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات.

وتهدف خرائط التدفق بصفة عامة إلى بيان تدفق العلاقات السببية بين عناصر النظام المتعلق بالمشكلة موضع الدراسة والبحث، ومن أهم خرائط التدفق الشائع استخدامها فى الحياة العملية ما يلى:

١ – خريطة تدفق العلاقات السببية.

٢ – خريطة تدفق الإجراءات.

وسوف نتناول فى الصفحات التالية نماذج تطبيقية لهذه الخرائط فى مجال دراسة وتحليل المشكلات الإدارية والمحاسبية.

استخدام خريطة تدفق العلاقات السببية فى عرض تقرير عن أثر تغير السياسات على النظم الإدارية والمحاسبية

تهدف هذه الخريطة إلى بيان العلاقات السببية بين عناصر النظام فى صورة بيانية حتى يسهل للمحلل المالى أو للفريق الذى يدرس المشكلة متابعة وفهم تدفق تلك العلاقات وبيان الجوانب المختلفة للمشكلة وأيضاً دراسة وفهم كيف يتحرك النظام لتحقيق هدفه.

ولإعداد هذه الخريطة يبدأ من العنصر الرئيسى الذى يمثل المشكلة ثم تحصر العناصر التى تؤثر فيه ويوصل بين عنصر المشكلة وبين العناصر التى تؤثر فيه بخط سهمى، ويعبر رأس السهم عن اتجاه التأثير، ودائماً يبدأ رسم الخريطة جهة اليمين وهكذا يتم إضافة عناصر أخرى حتى تستكمل العناصر الرئيسية التى يعتمد عليها فى تشخيص وتحليل المشكلة.

*** – نموذج توضيحي على استخدام خريطة التدفقات النقدية فى مجال حركة النقدية.**

فعلى سبيل المثال: يمكن استخدام خريطة تدفق العلاقات السببية فى بيان أثر التغير فى سياسات البيع والشراء والتحصيل والسداد ونحو ذلك على حركة المقبوضات والمدفوعات وعلى رصيد النقدية المتوقع مقارناً برصيد النقدية المراد الإحتفاظ به وما يجب اتخاذه عند حدوث انحراف.

ويظهر فى الصفحة التالية نموذج تطبيقى لخريطة تدفق العلاقات السببية على نظام حركة النقدية. ومنها نستنبط المعالم الآتية:

(١) – الانحراف: يمثل الفرق بين رصيد النقدية المتوقع وبين رصيد النقدية المراد الاحتفاظ به وقد يكون موجباً أى فائض نقدى يجب التصرف فيه مثلاً بالاستثمار، أو قد تكون سالباً أى عجز نقدى يلزم تدبيره بأى وسيلة، وينجم عن هذا الانحراف خط عكسى يشير إلى ضرورة إعادة النظر فى السياسات والنظم لمعالجته.

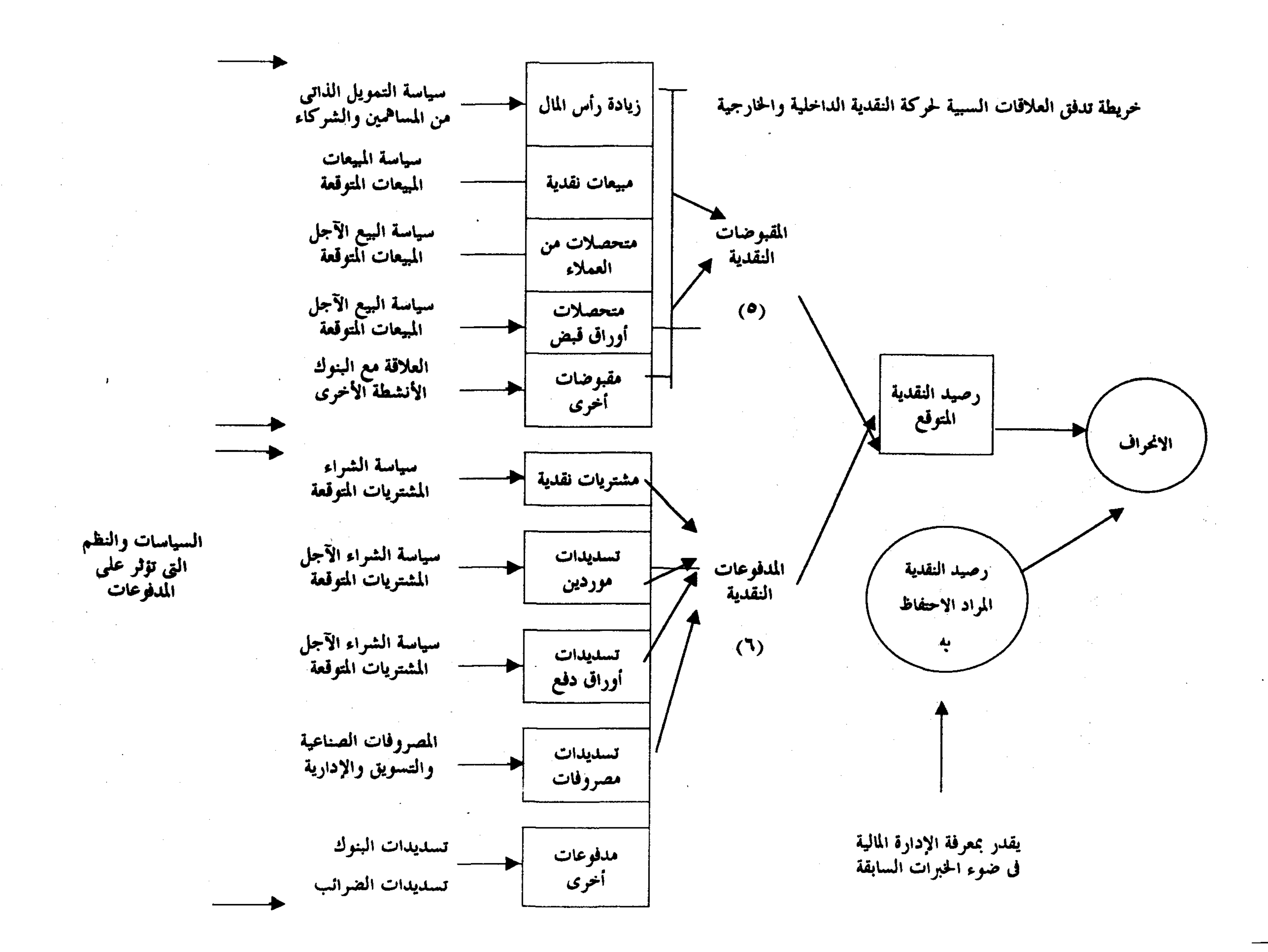
(٢) – رصيد النقدية المراد الاحتفاظ به: ويقدر بمعرفة الإدارة المالية فى ضوء الخبرات السابقة.

(٣) – رصيد النقدية أول الفترة: ويعطى من بيانات الميزانية أو الأرصدة الافتتاحية.

(٤) – رصيد النقدية المتوقع: ويمثل رصيد النقدية أول الفترة مضافاً إليه المقبوضات النقدية المتوقعة خلال الفترة مطروحاً منه المدفوعات النقدية خلال الفترة.

(٥) – المقبوضات النقدية المتوقعة خلال الفترة: مصادر النقدية المتوقع الحصول عليها من المبيعات النقدية ومن المتحصلات من العملاء وأوراق القبض أو من زيادة رأس المال أو من القروض وما فى حكم ذلك .

(٦) – المدفوعات النقدية المتوقعة خلال الفترة: استخدامات النقدية المتوقع صرفها فى مجال المشتريات النقدية ومن تسديدات الدائنين والموردين وأوراق الدفع، ومن تسديدات البنوك والقروض .... وغير ذلك.



خريطة تدفق العلاقات السببية لحركة النقدية الداخلية والخارجية
سياسة التمويل الذاتى من المساهمين والشركاء
زيادة رأس المال
سياسة المبيعات المبيعات المتوقعة
مبيعات نقدية
سياسة البيع الآجل المبيعات المتوقعة
متحصلات من العملاء
سياسة البيع الآجل المبيعات المتوقعة
متحصلات أوراق قبض
العلاقة مع البنوك الأنشطة الأخرى
مقبوضات أخرى
المقبوضات النقدية
(٥)
السياسات والنظم التى تؤثر على المدفوعات
سياسة الشراء المشتريات المتوقعة
مشتريات نقدية
سياسة الشراء الآجل المشتريات المتوقعة
تسديدات موردين
سياسة الشراء الآجل المشتريات المتوقعة
تسديدات أوراق دفع
المصروفات الصناعية والتسويق والإدارية
تسديدات مصروفات
تسديدات البنوك
تسديدات الضرائب
مدفوعات أخرى
المدفوعات النقدية
(٦)
رصيد النقدية المتوقع
الانحراف
رصيد النقدية المراد الاحتفاظ به
يقدر بمعرفة الإدارة المالية فى ضوء الخبرات السابقة

استخدام خريطة تدفق الاجراءات فى ايضاح خطوات دراسة وتحليل المشكلات المحاسبية

يقوم المنهج العلمى لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية والمحاسبية على مجموعة من الخطوات المتتالية والتى تتدفق وفقاً لسلسلة من الاجراءات، يمكن وضعها فى خريطة بيانية بطلق عليها: خريطة تدفق الاجراءات، بحيث لا يبدأ فى تنفيذ إجراء معين إلاّ بعد الانتهاء من تنفيذ الاجراء السابق وتقويمه والموافقة عليه.

*** – نموذج توضيحى على خريطة تدفق الاجراءات فى تصميم النظم المحاسبية.**

خطوات تصميم النظم المحاسبية:

يتم تصميم النظم المحاسبية وفقاً لسلسلة من الخطوات نوجزها فى المراحل التالية:

١ – مرحلة الدراسة المبدئية الميدانية لجمع بيانات ومعلومات عن النظام المحاسبى المراد تصميمه، حيث يقوم مصمم النظام بعمل دراسة ميدانية على الطبيعة بغرض جمع بيانات عن كافة النواحى التى تتعلق بعناصر النظام المحاسبى المزمع تصميمه وأهدافه ونطاقه، ومن أهم هذه البيانات الواجب تجميعها ما يلى:

– بيانات تتعلق بأهداف النظام المحاسبى ونوع المعلومات المطلوبة للإدارة وللأطراف الأخرى.

– للإدارة – وللأطراف الأخرى المعنية بالمنشأة.

– بيانات تتعلق بالمنشأة من حيث الشكل القانونى وأغراضها وطبيعة نشاطها.

– بيانات عن العمليات الانتاجية والتسويقية، ونحو ذلك.

– بيانات تتعلق بالنظم الإدارية والتسويقية والمالية واللوائح المختلفة بالمنشأة.

– أى بيانات أخرى قد تكون ضرورية أثناء عملية التصميم.

ولجمع هذه البيانات يقوم مصمم النظام بالاطلاع على القانون النظامى للمنشأة وتقارير الخبراء المختصين بدراسة النواحى الاقتصادية والفنية لها وتقارير الخبراء الماليين المتعلقة بالنواحى المالية، وقد يتطلب الأمر أن تنظم مقابلات مع بعض الأشخاص من خارج المشروع لجمع معلومات إضافية.

٢ – مرحلة ودراسة وتحليل وتقويم البيانات السابق جمعها: وتهدف هـــذه المرحلـــة إلى الإجابة على السؤال التالى:

هل هذه البيانات كافية للبدء فى تصميم النظام؟ :هناك احتمالات هما:

أ– التقويم وافى وفى هذه الحالة تبدأ عملية التصميم.

ب– التقويم غير وافى وفى هذه الحالة يقوم مصمم النظام بعمل جولة أخرى لجمع البيانـــات الإضافية المطلوبة ويكون معيار الحكم على كفاية البيانات هو الهدف من تصميم النظام.

٣ – مرحلة البدء فى تصميم النظام حسب المراحل الفرعية التالية:

– تصميم التقارير والقوائم التى تتضمن المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف النظام المحاسبى.

– تصميم مجموعة السجلات والدفاتر التى منها تستقى المعلومات.

– تصميم الدورات المستندية اللازمة التى تحمل البيانات الداخلة حسب الأنشطة المختلفـة وفى ضوء الخريطة التنظيمية للمنشأة.

– وضع دليل التعليمات والقواعد الواجب التقيد بها عند تنفيذ العمليات المحاسبية وكذلك وضع دليل الحسابات.

– تدريب أعضاء الإدارة المالية على كيفية القيام بواجباتهم نحو وضع النظام المقترح موضع التنفيذ وتحديد اختصاصات كل منهم، وعمل دورات تدريبية لهم.

٤ – مرحلة اختبار النظام المقترح تحت ظروف مختلفة لاختيار الشكل الأفضل له فى ضـوء الأهداف الموضوعة، وفى هذه الحالة هناك احتمالان، إما أن يكون مناســباً فيعرض على الإدارة للإعتماد أو يكون غير مناسباً ويحتاج إلى مزيد من جمع البيانات وتطويـر التصميم ولذلك يرجع إلى الخطوات السابقة.

٥ – مرحلة اعتماد إدارة المنشأة للنظام المحاسبى المقترح للبدء للتشغيل، وهناك احتمالان إمـا الاعتماد وتبدأ عملية التنفيذ أو يعاد للخطوات السابقة لمزيد من التطوير والتحسين.

٦ – مرحلة تنفيذ النظام المقترح ومتابعة ذلك للتغلب على ما قد يظهر من مشـــاكل أو تساؤلات ومحاولة تحسين أدائه، وهذه عملية مستمرة بسبب التغيرات فى الظـــروف المحيطة بالمنشأة والتى تتطلب دائماً اعادة النظر فى النظام المحاسبى.

وحتى يحقق النظام المحاسبى المقترح أهدافه هناك مجموعة من العوامل (الشروط) التى يجب مراعاتها من أهمها ما يلى:

١- أن يتناسب مع احتياجات وامكانيات وظروف المنشأة.

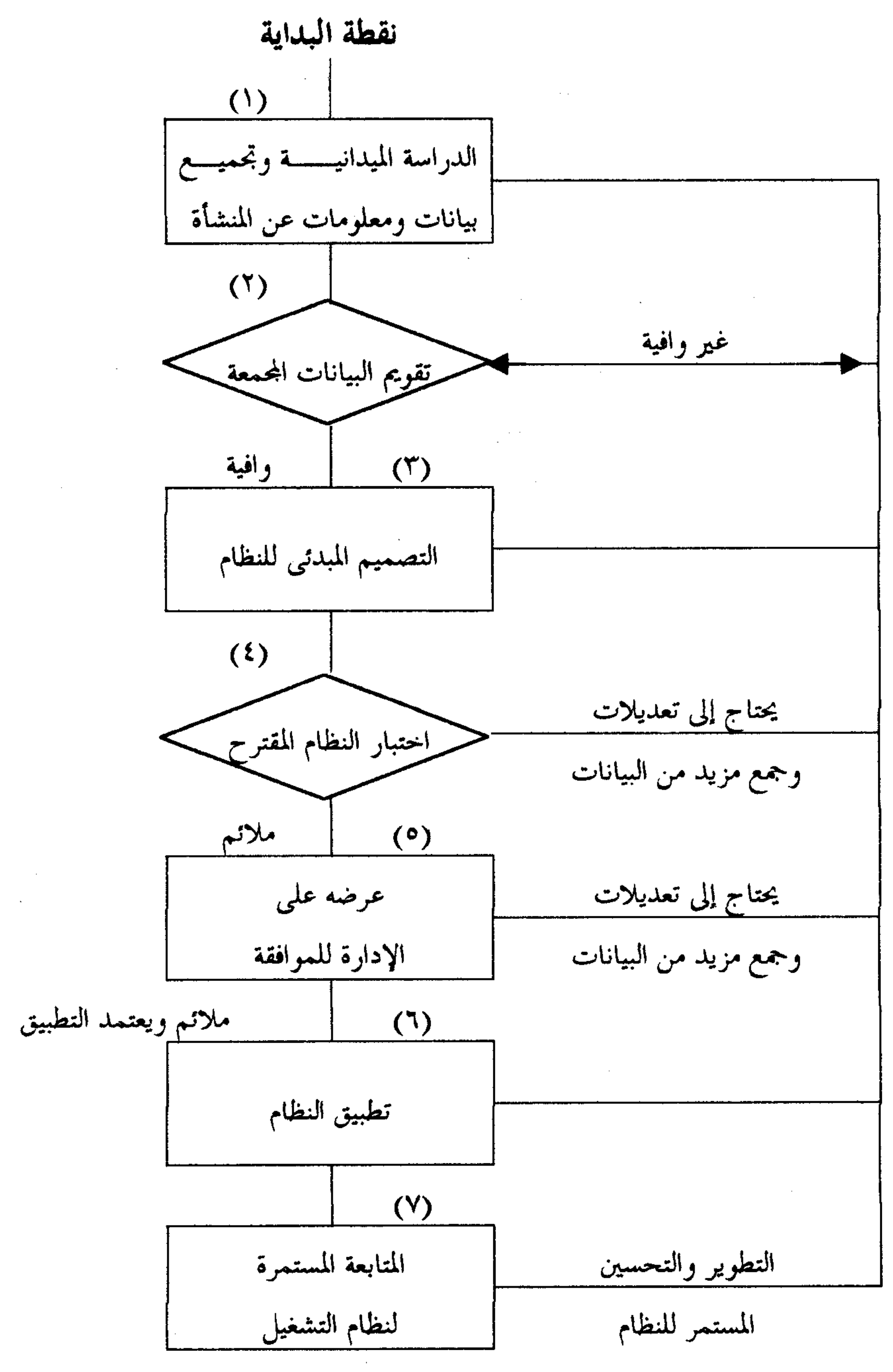
٢- أن يسهل تعديله أن تطلب الأمر.

٣- أن يكون موضوعياً لا شخصياً.

٤- أن يكون بسيطاً سهلاً غير معقد حتى يسهل للجهاز الإدارى والمالى تقبله والتدريب على استخدامه.

٥- أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يكون الوفر الذى يحققه سواء فى تخفيض التكاليف أو فى زيادة الايرادات أكثر من تكاليف انشائه.

٦- يمكن أن يخدم أغراضاً متعددة.



خريطة تدفق الاجراءات لتصميم نظام محاسبى

(٣-٩) – استخدام خرائط المراقبة الاحصائية فى إعداد وعرض التقارير المحاسبية.

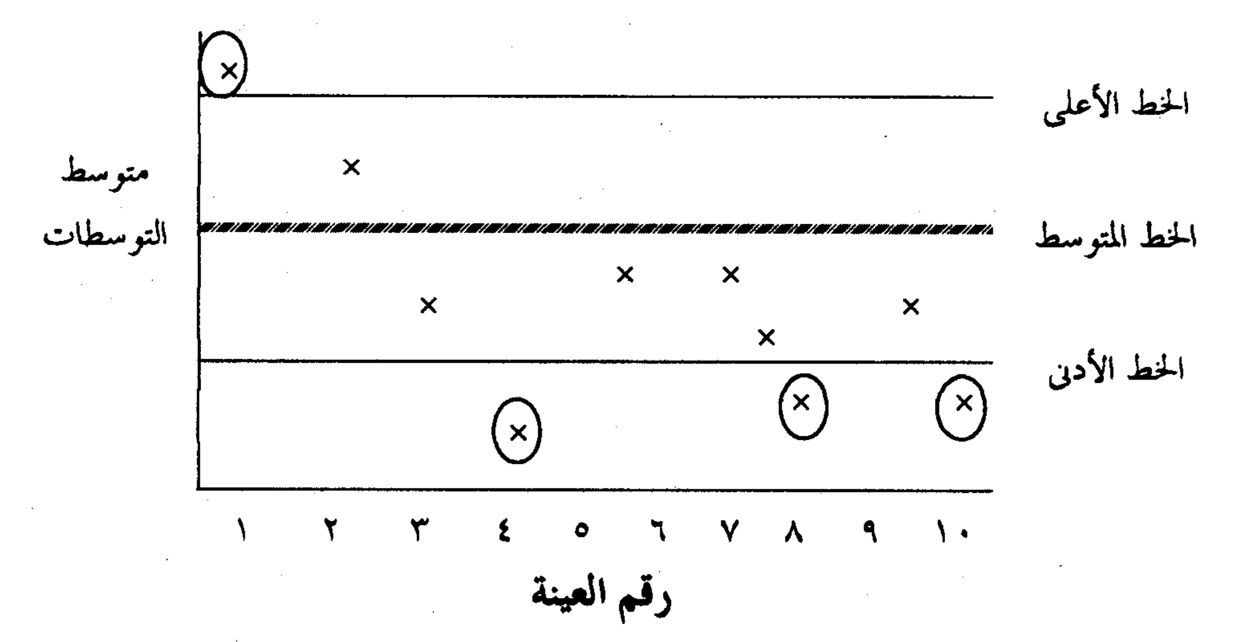
يختص هذا البند بمناقشة طبيعة وتطبيق خرائط المراقبة الاحصائية كما هلى مطبقة فى مجال الهندسة والإحصاء فى إعداد معايير التكاليف ذات المدى وتحليل وعـــرض وتحليـــل انحرافات عناصر التكاليف.

فبعد عرض مفهوم خرائط المراقبة الاحصائية ومجالات استخداماتها وصلاحيتـــها فى إعداد معايير عناصر التكاليف ذات المدى بدلاً من المعايير ذات القيمة الوحيدة المطلقة، يلى ذلك شرح لخطوات إعداد تلك الخرائط مع اعطاء نماذج لتطبيقه على تحليل الانحرافات، ثم بيان مزايا تطبيق خرائط المراقبة الاحصائية فى مجال إعداد وعرض تقارير التكاليف.

ويعتبر أسلوب خرائط المراقبة الاحصائية من أهم الأساليب الذى حقـــق نجاحـــاً ملحوظاً فى مجال تحليل ودراسة بعض المشاكل الإدارية والمحاسبية، ويقوم علـــى مفـــهوم الفصل بين العمليات التى تحتاج إلى دراسة وبحث والعمليات التى لا تتطلب ذلك، ويوجد بكل خريطة ثلاث خطوط أفقية، يمثل الخط الأوسط منها المتوسط والذى تهـــدف الإدارة أن يكون نتائج عمليات الفحص والتحليل قريبة منه، بينما يمثل الخطان الأعلـــى والأدنى المدى، فإذا وقعت نتيجة فحص أى عملية خارج نطاق هذا المدى تطلب دراسة وفحـــص أما إذا وقعت داخل هذا المدى فتعتبر مقبولة.

فعلى سبيل المثال، فى مجال الرقابة على مستوى الجودة، يتم اختيار مجموعـــة مـــن العينات العشوائية، ويؤخذ لكل عينة متوسط، ثم يحسب متوسط المتوسطات ويمثل ذلـــك بالخط الأوسط ثم يحسب المدى المرغوب فيه على أساس الانحراف المعيـــارى لمتوســـط المتوسطات ويمثل ذلك بالخط الأعلى وبالخط الأدنى، ويتم فحص الانتاج فـــإذا وقعـــت نتيجة عملية الفحص لأى عينة من الانتاج خارج نطاق المدى رفض قبول مستوى الجودة وإذا وقعت داخل ذلك المدى قبل مستوى الجودة.

فعلى سبيل المثال يظهر فى الشكل البيانى التالى بعض نتائج فحص العينات، فوفقـــا للمفهوم السابق تقبل العينات رقم (٢) و(٣) و(٥) و(٦) و(٧) و(٩) بينمـــا ترفـــض العينات رقم (١) و(٤) و(٨).



خطوات إعداد خرائط المراقبة الاحصائية

تعد خرائط المراقبة الاحصائية كما يلى:

(١) تحديد طبيعة المجتمع الذى سوف تستخرج منه العينات التى ستجرى عليها الدراسة والبحث والفحص بغرض الحصول على معلومات عن ذلك المجتمع لتساعد فى اتخـــاذ القـــرارات الإدارية المختلفة حيث أن لكل نوع من أنواع المجتمعات أساليب معينة للتحليل.

(٢) تحديد حجم العينة المناسب الذى يمثل ذلك المجتمع تمثيلاً صادقاً باستخدام أحد الطرق الإحصائية، ومن المفضل استخدام الطريقة العشوائية، ويؤخذ فى الاعتبار عند تحديـد حجم تلك العينة ما يلى:

أ – مدى تشتت قيم عناصر المجتمع

ب – معدل الخطأ المتوقع والمقبول

جـــ– مستوى الدقة المقبولة

(٣) سحب مجموعة من العينات العشوائية من هذا المجتمع ويفترض أن مفردات المجتمـــع موزعة توزيعاً معتدلاً.

(٤) حساب المتوسط الحسابى لكل عينة وهو يساوى مجموع القيم مقسوماً على عدد العينات.

(٥) حساب الوسط الحسابى لمتوسطات العينات المختارة ويمثل ذلك خط الوسط.

(٦) حساب الانحراف المعيارى لانحراف متوسط العينات عن الوسط الحسابى لمتوسطات العينات.

(٧) تحديد الحدود الدنيا والعليا لمدى قيم العينات فى ضوء درجة الثقة والدقة المرغوبتين وذلك بإضافة أو طرح وحده أو وحدتين أو ثلاثة وحدات انحراف معيارى إلى الوسط الحسابى لمتوسطات العينات — باستخدام المعادلات الاحصائية المعروفة فى كتب الاحصاء، ويمثل ذلك بيانياً الخط الأعلى والخط الأدنى.

بإجراء الخطوات السابقة نكون قد تمكنا من تحديد المدى المعيارى لقيم العينات فأى قيمة تقع خارج هذا المدى (خارج حدود الرقابة) تستلزم دراسة وبحث.

*** استخدام فكرة خرائط المراقبة الاحصائية فى إعداد معايير التكاليف ذات المدى**

لقد أمكن تطبيق فكرة خرائط المراقبة فى مجال إعداد معايير التكاليف ذات المدى، أى أن يكون للمعيار مجموعة من القيم داخل مدى معين بدلاً من قيمة وحيدة مطلقة. فلو فرضنا أن القيمة المطلقة المحددة للمعيار هى (أ) ج وأن الانحراف المعيارى للتكلفة عن هذا المعيار ع س – ? يمكن أن نقول أن مدى التكلفة المعيارية يكون بين قيمتين (الحد الأدنى والحد الأعلى) تتحددان فى ضوء القيمة المطلقة ± قيمة الانحراف المتوقع والمقبول عن تلك القيمة فى اطار درجة الدقة والثقة المرغوب س

فلو فرض أنه شكلت لجنة لإعداد التكلفة المعيارية لوحدة الانتاج (الحق) من المادة الخام (ش) ولقد أمكنها الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:

– متوسط التكلفة المعيارية لوحدة الانتاج الحق هو ١٠ ج والتى أمكن الحصول عليها بعد اجراء مجموعة من التجارب (الوسط الحسابى لمتوسطات العينات).

– الخطأ المعيارى (خطأ عملية اختبار التجارب) يمثل ٥ ر ج (حسب هذا الخطأ فى ضوء الانحراف المعيارى للمجتمع وفى ضوء حجم العينات).

ففى هذه الحالة يمكن تحديد المدى الذى يمكن أن تقع فيه التكلفة المعيارية للخامات فى الحالات الآتية:

(أ) درجة الثقة ٦٨,٣% (ب) درجة الثقة ٩٥,٤% و(جـ) درجة الثقة ٩٩,٧% على النحو التالى:

- الوسط الحسابى لمتوسطات التجارب لتحديد التكلفة المعيارية هو ١٠ ج وسوف نرمز له بالرمز (أ).

- الخطأ المعيارى (خطأ عملية إجراء التجارب واختيار العينة) هو ٥ رج وسوف نرمز له بالرمز (ع س) — وسوف نرمز للتكلفة المعيارية لوحدة الانتاج س

? لايجاد مدى التكلفة المعيارية عند درجات ثقة معينة يطبق القانون الاحصائى التالى:

احتمال أن (أ - ع س- < س- < أ + ع س-) = ٦٨,٣ %

احتمال أن (أ - ٢ع س- < س- < أ + ٢ع س-) = ٩٥,٤ %

احتمال أن (أ - ٣ع س- < س- < أ + ٣ع س-) = ٩٩,٧ %

المدى الذى يحتمل أن تقع فيه التكلفة المعيارية لوحدة الانتاج بدرجة ثقة ٦٨,٣%

= (١٠ - ٠,٥) س- (١٠ + ٠,٥)

? يحتمل أن تكون التكلفة المعيارية بين ٩,٥ و١٠,٥ بدرجة ثقة ٦٨,٣% للمدى الذى يحتمل أن تقع فيه التكلفة المعيارية لوحدة الانتاج بدرجة ثقة ٩٥,٤%

= ١٠ - (٢ × ٠,٥) س- ١٠+ (٢ × ٠,٥)

? يحتمل أن تكون التكلفة المعيارية بين ٩ ، ١١ بدرجة ثقة ٩٥,٤%

المدى الذى يحتمل أن تقع فيه التكلفة المعيارية لوحدة الانتاج بدرجة ثقة ٩٩,٧%

= ١٠ - (٣ × ٠,٥) س- ١٠+ (٣ × ٠,٥)

? يحتمل أن تكون التكلفة المعيارية بين ٨.٥ و ١١,٥ بدرجة ثقة ٩٩,٧%

يتضح من المثال المبسط السابق أن التكلفة المعيارية لوحدة الانتاج من الخامات تأخذ عدة قيم محصورة بين قيمتين (حدين) ويتوقف اتساع هذا المدى على درجة الانحراف المعيارى ودرجة الثقة والدقة المرغوب فيهما وذلك على النحو التالى:-

حالة درجة الثقة ٦٨,٣% يكون مدى التكلفة المعيارية بين ٩,٥ ج و ١٠,٥ ج

حالة درجة الثقة ٩٥,٤% يكون مدى التكلفة المعيارية بين ٩ ج و ١١ ج

حالة درجة الثقة ٩٩,٧% يكون مدى التكلفة المعيارية بين ٨,٥ ج و ١١,٥ ج

*- تحليل وعرض انحرافات التكاليف فى ظل المعايير ذات المدى باستخدام خرائط المراقبة :

تساعد فكرة خرائط المراقبة ومفهوم المعيار ذى المدى فى التمييز بين الانحرافات العادية، والتى تنشأ بسبب الصدفة والتغيرات التى لا يمكن التحكم فيها والتى تقع داخل مدى الانحراف المعيارى حسب درجة الثقة المرغوبة، والانحرافات غير العادية التى تنشأ بسبب تغير جوهرى فى ظروف الانتاج أو غير ذلك والتى تتطلب دراسة وبحث وعلاج وهى التى تقع خارج مدى الانحراف المعيارى حسب درجة الثقة المرغوبة.

وبالاضافة إلى البيانات الواردة فى النموذج التطبيقى، كانت التكلفة الفعلية لوحدة الانتاج الحق من الخامات المباشرة على النحو التالى:

يناير	٢٠٠٠	٩,٦ج	ابريل	٢٠٠٠	١١ج
فبراير	٢٠٠٠	١٠,٢ج	مايو	٢٠٠٠	١١,٢ج
مارس	٢٠٠٠	١٠,٨ج	يونيو	٢٠٠٠	١٠,٤ج
يوليو	٢٠٠٠	١٠,٥ج	اكتوبر	٢٠٠٠	١٠,٨ج
أغسطس	٢٠٠٠	١٠,-ج	نوفمبر	٢٠٠٠	٩,٥ج
سبتمبر	٢٠٠٠	١١,٢ج	ديسمبر	٢٠٠٠	٩,٧ج

فيمكن تحليل وعرض انحرافات عنصر تكلفة الخامات باستخدام خرائط المراقبة الاحصائية وذلك فى حالة درجة الثقة ٦٨,٣% فى الستة شهور الأولى وحالة درجة الثقة ٩٥,٤% فى الستة شهور التالية على النحو المبين بالجدول التالى.

جدول يمثل تحليل وعرض انحرافات التكاليف فى حالة التكلفة المعيارية المطلقة والتكلفة المعيارية ذات المدى

الشهر	التكلفة المعيارية المطلقة	مدى التكلفة الحد الأدنى	مدى التكلفة الحد الأعلى	التكلفة الفعلية	الانحراف المطلق	مدى الانحراف المقبول الحد الأدنى	مدى الانحراف المقبول الحد الأعلى	الانحراف غير العادى
يناير	١٠	٩,٥	١٠,٥	٩,٦	٠,٤	٠,٥−	٠,٥+	−
فبراير	١٠	٩,٥	١٠,٥	١٠,٢	(٠,٢)	٠,٥−	٠,٥+	−
مارس	١٠	٩,٥	١٠,٥	١٠,٥	(٠,٨)	٠,٥−	٠,٥+	(٠,٨)
ابريل	١٠	٩,٥	١٠,٥	١١	(١)	٠,٥−	٠,٥+	(١,٠−)
مايو	١٠	٩,٥	١٠,٥	١١,٢	(١,٢)	٠,٥−	٠,٥+	(١,٢)
يونيو	١٠	٩,٥	١٠,٥	١٠,٤	(٠,٤)	٠,٥−	٠,٥+	−
يوليو	١٠	٩	١١	١٠,٥	(٠,٥)	١−	١+	−
أغسطس	١٠	٩	١١	١٠	−	١−	١+	−
سبتمبر	١٠	٩	١١	١١,٢	(١,٢)	١−	١+	(١,٢)
اكتوبر	١٠	٩	١١	١٠,٨	(٠,٨)	١−	١+	−
نوفمبر	١٠	٩	١١	٩,٥	(٠,٥)	١−	١+	−
ديسمبر	١٠	٩	١١	٩,٧	(٠,٣)	١−	١+	−

يمكن اظهار الانحرافات السابقة بيانياً على النحو المبين الشكل الثانى كما يمكن تمثيل مدى التكلفة المعيارية بيانياً كما هو فى شكل (٣−٤).



١,٦
١,٢
٠,٨
٠,٤
صفر
-٠,٤
-٠,٨
-١,٣
-١,٦

الحد الأعلى للإنحراف

سلوك خط الانحراف المطلق

الحد الأدنى للانحراف

ديسمبر نوفمبر اكتوبر سبتمبر أغسطس يوليو يونيه مايو ابريل مارس فبراير يناير

١١,٦
١١,٢
١٠,٨
١٠,٤
-١٠,٠
٩,٦
٩,٢
٨,٨

الحد الأعلى للتكلفة المعيارية

خط التكلفة الفعلية الوسط الحسابى

التكلفة المعيارية المطلقة

الحد الأدنى للتكلفة المعيارية

ديسمبر نوفمبر اكتوبر سبتمبر أغسطس يوليو يونيه مايو ابريل مارس فبراير يناير

الزمن: شكل (٣-٤) التمثيل البيانى لمدى التكلفة المعمارية وسلوك التكلفة الفعلية

الفصل السادس

استخدام أساليب الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات في مجال المحاسبة الإدارية

مقدمـــة

بسبب كبر حجم المشروعات وتعقد العمليات والأنشطة وتداخلاتها المختلفة، والحاجة الشديدة إلى معلومات سريعة ودقيقة وموضوعية لتساعد الإدارة فى مهامها المختلفة، فقد ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب الحاسبات الالكترونية فى مجال تنفيذ العمليات المحاسبية، ومن أهمها: الاثبات والقياس والعرض والافصاح والتغذية العكسية بالمعلومات المحاسبية. ولقد تحقق ذلك بصفة عامة، كما أن الاتجاه المعاصر استخدام تلك الامكانيات فى تحليل البيانات والمعلومات وتقديم تقارير محاسبية متطورة للإدارة تساعدها فى حل المشكلات الإدارية ولا سيما بعد استخدام أساليب بحوث العمليات على النحو السابق بيانه فى الفصول السابقة .

ومن ناحية أخرى أصبح من سمات هذا العصر إنشاء نظم المعلومات المتكاملة للإدارة والتى تشغيل باستخدام الحاسبات الالكترونية، وهذا الأمر ألقى مسئوليات جديدة على المحاسب الإدارى منها ضرورة إنشاء نظام معلومات محاسبية والاستفادة من نظم المعلومات الفرعية الأخرى فى تحليل وتشغيل البيانات وإعداد التقارير المحاسبية بل يجب أن يكون له الريادة والقيادة فى هذا الأمر ولا سيما فى مجال إعداد الموازنات التخطيطية

وإجراء التحليل المحاسبى المالى وتقديم بدائل إلى الإدارية لاختيار الأنسب منها فى عــــلاج المشكلات الإدارية.

ولقد ساعد انتشار الحاسبات ونظم المعلومات المتكاملة فى انشاء شبكات الاتصــالات المحلية والاقليمية والدولية، وهذا بدوره ساعد المحاسب الإدارى فى مسألة تجميع البيانات على المستويات المختلفة عند إعداد التقارير المحاسبية وإرسالها إلى من يهمهم الأمر.

لقد ألقت التطورات الثلاث السابقة تحديات أمام المحاسب الإدارى لتطوير أدائــــه ليتفق مع العصر، وفى هذا الفصل سوف نتعرض لهذه المسائل بشىء من التفصيــــل مــــع التركيز على المجال التطبيقى لها فى المحاسبة الإدارية.

ولقد خطط هذا الفصل بحيث يقع فى ثلاثة مباحث على النحو التالى:

المبحث الأول: استخدام أساليب الحاسبات الالكترونية فى مجال المحاسبة الإدارية.

المبحث الثانى: استخدام أساليب نظم المعلومات الالكترونية فى مجال المحاسبة الإدارية.

المبحث الثالث: استخدام شبكات الاتصالات فى مجال المحاسبة الإدارية.

المبحث الأول

استخدام أساليب الحاسبات الالكترونية فى مجال المحاسبة الإدارية

تمهيد

من مقومات نجاح تطبيق نظام المحاسبة الإدارية استخدام الحاسبات الالكترونيــة فى تشغيل البيانات، حيث تتطلب قدراً كبيراً من التحليل الذى يصعب القيام به بدقــة مــن خلال التشغيل اليدوى ولا سيما فى حالة تعدد الأنشطة المختلفة، وزيـــادة الحاجــة إلى معلومات محاسبية تحليلية سريعة ودقيقة .

ويحقق التشغيل الالكترونى لبيانات المحاسبة العديد من المزايا من أهمها: تقليل الوقت والجهد، وتحقيق السرعة والدقة والموضوعية والثقة، كما يتيح للمحاسب الإدارى التفــرغ للأعمال الفنية عالية المستوى وهذا يمكنه من الابتكار والابداع باستخدام أساليب الرياضة والاحصاء والهندسة والنظم...

ويجب أن يؤخذ فى الأعتبار عند تصميم عناصر نظام المحاسبة الإدارية: متطلبـــات الكمبيوتر وسهولة إدخال البيانات إليه وإخراج المعلومات منه وفقاً لاحتياجات الإدارة.

ويؤثر استخدام الحاسبات الالكترونية على التوصيف الوظيفى للمحاســب الإدارى حيث يقتصر دوره على إعداد وإدخال البيانات وعرض وتفسير المعلومـــات المحاســبية الخارجة والمشاركة فى وضع البرامج الجاهزة.

ومن أهم مجالات استخدام الكمبيوتر فى تشغيل نظام المحاسبة الإدارية إثبات وتبويب وتحليل بيانات الأنشطة المختلفة، بما يمكن من إعداد التقارير المطلوبة للإدارة، كما يساعد فى القيام بالعديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بالمشاكل الإدارية وتقــديم المعالجــات البديلة التى تساعد على حلها.

ولتحقيق ما سبق يجب توافر مجموعة من المقومات منها: العنصر البشرى والبرامج والأجهزة وقاعدة البيانات وتحفيز الإدارة العليا وللمحاسبين على التطبيق.

ويهدف هذا المبحث بدراسة وبيان دور استخدام الحاسبات الالكترونية فى مجالات المحاسبة الإدارية مع إعطاء نماذج تطبيقية وعلمية.

(١-١) - ومزايا استخدام الحاسبات الالكترونية فى مجال تشغيل بيانات المحاسبة الإدارية

تتمثل هذه المزايا فى الآتى:-

١) تقليل الجهد الذى يبذل فى عملية الاثبات فى الدفاتر والسجلات وكذلك فى عملية التحليل والتوزيع والتخصيص، وكذلك فى إعداد التقارير المحاسبية المختلفة.

٢) تقليل الوقت الذى يبذل فى تنفيذ عمليات المحاسبة الإدارية وهذا بدوره يقلل من التكاليف والمصاريف.

٣) السرعة فى إعداد تقارير المحاسبة الإدارية المطلوبة للإدارة نظراً لتقليل الجهد والوقت.

٤) قيام المحاسب الإدارى بإجراء العديد من عمليات التحليل والتى كان من الصعب القيام بها فى حالة التشغيل اليدوى.

٥) إعفاء المحاسب الإداري من الأعمال الروتينية الكتابية وتفرغه للأعمال الفنية الأكثر نفعاً للإدارة.

٦) زيادة الثقة فى المعلومات المحاسبية لقلة فرص حدوث الأخطاء الحسابية والمحاسبية نظراً لقلة تدخل العنصر البشرى فيها.

٧) إمكانية عمل المقارنات الكثيرة على مستوى الأشهر/ المنتجات / الأنشطة / الفروع... وهذا يعطى الإدارة مؤشرات تساعد فى مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.

٨) إنشاء قاعدة بيانات المحاسبة الإدارية، ومنها يمكن الحصول على البيانات التى تساعد فى العديد من الأغراض ومنها اتخاذ القرارات الإدارية.

٩) توفير أماكن لحفظ البيانات والمعلومات داخل ذاكرة الكمبيوتر وهذا فى حد ذاته يسهل من استرجاعها فى الأوقات المناسبة بدون مشقة.

١٠) تحقيق السرية على بعض البيانات والمعلومات المحاسبية وغيرها المخزنة داخل الكمبيوتر، حيث يمكن وضع قيود أو ضوابط عند الاطلاع عليها، كما تستطيع الإدارة تخزين بعض البيانات والمعلومات السرية بعلامات معينة لا يعرفها إلاّ أشخاص معينون.

(١-٢) - أثر استخدام الحاسبات الالكترونية على عناصر نظام المحاسبة الإدارية

لقد ترتب على استخدام الحاسبات الالكترونية فى تشغيل نظام المحاسبة الإدارية تغييراً جوهرياً على عناصره على النحو التالى:-

١) الأثر على الدورات المستندية

لا أثر على الدورات المستندية حتى مرحلة إدخال البيانات إلى الكمبيوتر، وبمجرد أن يحدث ذلك يتولى الكمبيوتر إثبات البيانات الداخلة فى كافة الدفاتر والسجلات فى آن واحد، والقيام بالترصيد وإعداد الموازين، وفى هذا اختصاراً لاجراءات الدورة المستندية، ومن منظور تصميم المستند ذاته، فيجب أن يعاد النظر فى ذلك ويضاف إليه خانات للرمز الكودى ولرقم الملف داخل الكمبيوتر لتسهيل إدخال البيانات وإثباتها.

٢) الأثر على الدفاتر والسجلات

يراعى عند تصميم برامج الكمبيوتر الخاصة بالمحاسبة الإدارية أشكال صفحات الدفاتر والسجلات بالشكل الذى يطلبه المحاسب الإدارى، حتى يسهل الحصول على المعلومات المطلوبة، ومما يجب الإشارة إليه أن عملية الإثبات فى تلك الدفاتر

والسجلات تتم فى آن واحد، وفى هذا توفيراً للجهد والوقت، ويكـــون فى مقـــدور المحاسب الإدارى نقل أى بيانات أو معلومات من دفتر إلى آخر، وهكذا.

٣) الأثر على التقارير المحاسبية

يراعى عند تصميم برامج الكمبيوتر الخاصة بالمحاسبة الإدارية شكل نمـــاذج تقـــارير المحاسبة الإدارية حسب متطلبات مستخدميها، وهناك إمكانيات كبـــيرة فى مجـــال الحاسبات الالكترونية الآن تساعد من استخدام الرسوم والخرائط البيانية والأشـــكال الديمقراطية، والرموز والعلامات المميزة .. وكان هذا يأخذ جهداً كبـــيراً فى حالـــة التشغيل اليدوى.

٣ – الأثر على إجراءات المحاسبة الإدارية

يكون دور المحاسب الإدارى فيما يلى:

أ – تجميع وإعداد وإدخال البيانات إلى الكمبيوتر.

ب – المعاونة فى إعداد برنامج التعليمات والأوامر .

ج – عرض وتفسير المعلومات الخارجة.

د – التغذية العكسية بالمعلومات.

يكون دور الكمبيوتر فيما يلى:-

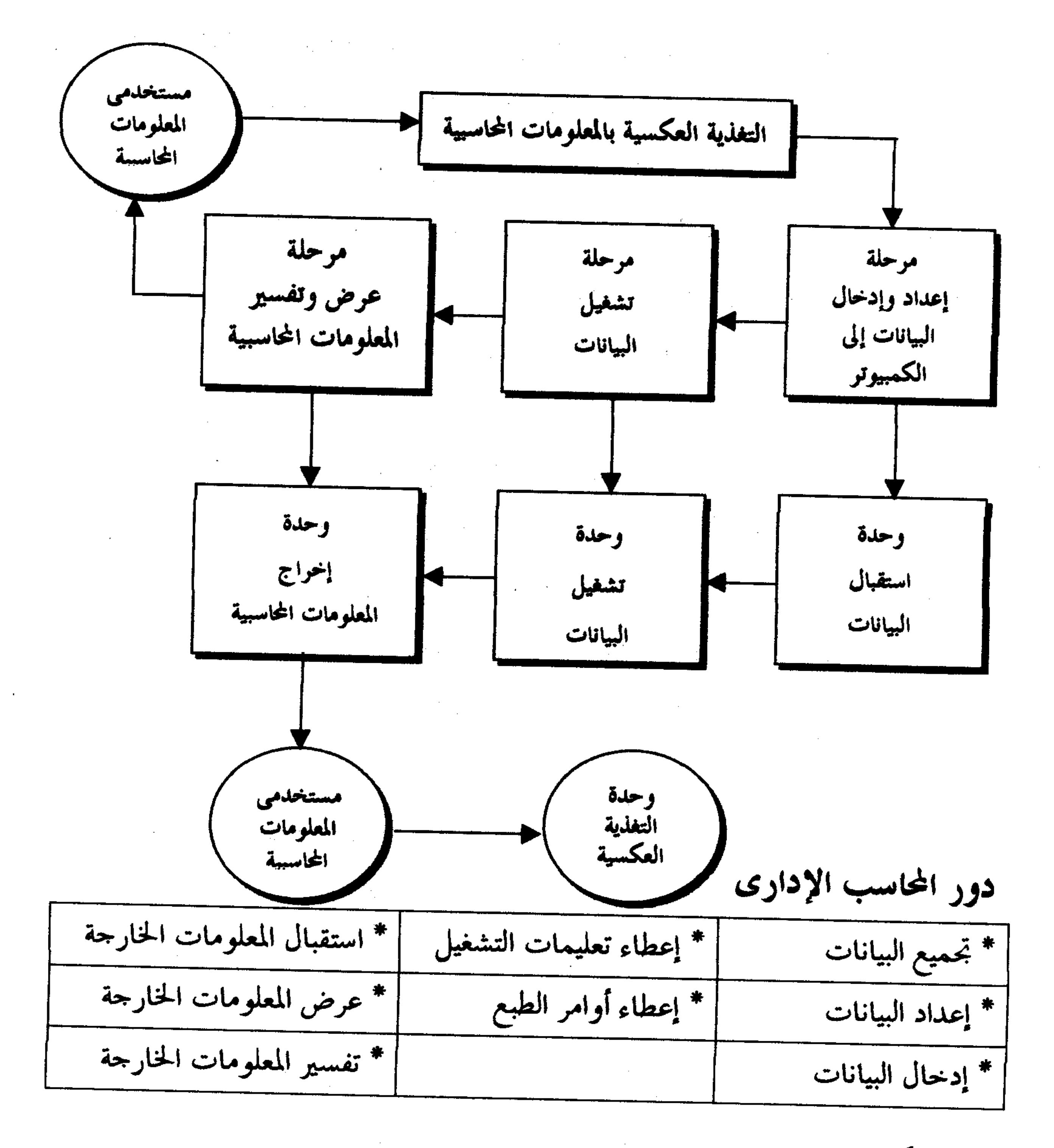
أ – القيام بكافة العمليات الحسابية المطلوبة.

ب – القيام بالاثبات فى الدفاتر والسجلات.

ت – تخزين البيانات والمعلومات فى ملفات معينة ليسهل استرجاعها.

ج – طبع أى حسابات أو قوائم أو تقارير قد تطلب.

ويوجد بالصفحة التالية شكل بيانى يوضح دور كـــل مـــن المحاســـب الإداري والكمبيوتر فى تشغيل نظام المحاسبة الإدارية.



دور المحاسب الإدارى

* تجميع البيانات	* إعطاء تعليمات التشغيل	* استقبال المعلومات الخارجة
* إعداد البيانات	* إعطاء أوامر الطبع	* عرض المعلومات الخارجة
* إدخال البيانات		* تفسير المعلومات الخارجة

دور الكمبيوتر

* استقبال البيانات	* تبويب البيانات	* طبع النتائج فى صورة قوائم وتقارير
* قراءة البيانات	* تحليل البيانات	* طبع أى حسابات مطلوبة
* تخزين البيانات	* تخزين المعلومات المشغلة	* طبع أى معلومة مطلوبة

(١-٣) – مجالات استخدام الحاسبات الالكترونية فى المحاسبة الإدارية

لقد تداخلت مهام المحاسب الإدارى مع مهام الإدارة من حيث المعاونة فى عـــلاج المشكلات الإدارية لدرجة أن البعض قد اعتقد أنه عندما يقوم المحاسب الإدارى بتصميـــم النماذج واجراء التحليلات باستخدام الأساليب الرياضية والاحصائية واستخدام امكانيات الوسائل الالكترونية إنما يقوم بعمل إدارى وليس بعمل محاسبى، وهذا الاعتقـــاد خـــاطئ حيث أن مجال المحاسب يلزم أن يتسع ويساير التطور ويخرج من نطاق منه وله، وعلى كل فإن الحقيقة التى يجب أن تذكر هو ضرورة تعاون المحاسب والإدارى وغيره كلاً حســـب خبرته ومعرفته فى حل المشكلات الإدارية بصرف النظر عما يقوم به هو عمل محاســـبى أم إدارى أم هندسى ..... أو غير ذلك.

وفى ضوء ما ذكر فى الفترة السابقة، نجد أن المحاسب الإدارى قد تعاون مـــع الإدارة وباحث العمليات وغيرهم فى استخدام امكانيات الحاسب الالكترونى فى تحليـــل بعـــض البيانات اللازمة لحل بعض المشاكل الإدارية.

فلقد أمكن استخدام إمكانيات الحاسب الالكترونى فى المجالات المحاسبية الآتية :

١ – تنفيذ بعض إجراءات المحاسبية التقليدية مثل:

- تسجيل الأحداث والصفقات المالية.
- الترحيل إلى الحسابات فى دفاتر الأستاذ.
- إعداد موازين المراجعة.
- إعداد القوائم والتقارير الدورية.
- الاثبات فى السجيلات الاحصائية والحسابات مثل:
  - سجل المشتريات والمبيعات
  - سجل العاملين والموظفين
  - كشوف الأجور والمرتبات
  - كشوف العملاء

- حسابات المخازن
- حسابات وتقارير التكاليف
- وهكذا

٢ - تطبيقات محاسبية خاصة مثل:

- التسعير تحت عدة ظروف مختلفة وأثر ذلك على ربحية الشركة.
- إدارة المخازن وتحديد نقطة الطلب وكمية الشراء.
- تحليل تكلفة العمالة وتحميلها على الأقسام وعلى العمليات المختلفة.
- تحليل انحرافات عناصر التكاليف وتمثل الفرق بين المخطط والفعلى.
- تحليل نقطة التعادل فى حالة أن الشركة تنتج وتوزع عدة منتجات.
- تحليل التكاليف غير المباشرة.
- تحديد أقساط الاستهلاك.
- تحليل القوائم المالية باستخدام أساليب التحليل المختلفة.
- إدارة التدفقات النقدية باستخدام اساليب بحوث العمليات.
- إعداد الموازنات التخطيطية المختلفة.
- إعداد تقارير انحرافات الموازنات التخطيطية.

(١-٤) - كيف تستخدم الحاسبات الالكترونية فى تشغيل البيانات لمشكلة ما؟

يتم استخدام الحاسبات الالكترونية فى دراسة وتحليل المشاكل الإدارية على النحو التالى:

١ - الدراسة التمهيدية قبل إدخال البيانات وتتضمن :

- التعرف على المشكلة المطلوب دراستها وتحليل بياناتها باستخدام الحاسب الالكترونى.
- تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.
- جمع البيانات المطلوبة عن المشكلة وتخزينها فى قاعدة البيانات.
- تحليل وتقويم البيانات المجمعة فى قاعدة البيانات.

٢ - تصميم برنامج التعليمات والأوامر ويتضمن ذلك ما يلى:

- تصميم هيكل البرنامج.
- تحديد العمليات الحسابية المطلوبة.
- تحديد شكل المعلومات المطلوبة.

٣ – كتابة برنامج التعليمات بلغة الحاسب الالكترونى ويتضمن ذلك ما يلى:

- معرفة نوع الحاسب المراد استخدامه وخصائصه.
- ترجمة التعليمات والأوامر بلغة الحاسب.

٤ – تسجيل البيانات والتعليمات على أى وسيلة من وسائل إدخال البيانات والمعلومات.

٥ – إدخال البرنامج إلى الحاسب الالكترونى لتنفيذ عمليات التشغيل وتحليل البيانات.

٦ – إختبار البرنامج وتصحيح ما قد يظهر به من أخطاء سواء كانت فى كتابة البرنامج أو فى إدخال البيانات على وسائل الإدخال ثم إعادته مرة أخرى.

٧ – تقويم النتائج الخارجة من الحاسب فى ضوء المعلومات المرغوبة.

٨ – إعادة كتابة البرنامج مرة أخرى إن لزم الأمر إن كانت المعلومات الخارجة غير مرضية.

(١–٥) – تمثيل استخدام الحاسب الالكترونى فى تحليل مشكل ما بيانياً:

الشكل الوارد فى الصفحة التالية يوضح الخطوات السابقة بيانياً والذى منه يمكن ذكر الايضاحات الآتية:

١ – عندما يلاحظ المدير وجود مشكلة معينة مثلاً انخفاض رقم المبيعات عن المخطط، يبدأ يفكر فى الحلول البديلة لحل هذه المشكلة، ثم يحيل المشكلة على لجنة من أعضاء ذوى خبرة أو خبرات مختلفة لدراستها وتحليلها تطبيقاً لمبدأ تزاوج أساليب معروفة ومنهم المحاسب الإدارى.

٢ – تقوم هذه اللجنة التى قد تكون مكونة من المحاسب الإدارى ومدير التخطيط والبحوث ومدير الدعاية والإعلانات ومدير النقل ومدير المخازن، ومدير الحسابات ومدير الانتاج ... بدراسة المشكلة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتصور الحلول المختلفة مثلاً

تخفيض سعر البيع أو زيادة الدعاية والإعلانات أو تحسين الجودة أو زيادة حوافز رجال البيع، ويطلب من المحاسب الإدارى تجميع البيانات اللازمة تحت الظروف المختلفة.

٣ – يقوم المحاسب الإدارى بتحليل المشكلة على أسس علمية فى ضوء الخطوط العريضة المخططة بمعرفة اللجنة، وفى ضوء الأهداف والمعلومات المطلوبة، ثم يخطط البيانات المطلوب تجميعها، ويتصل بمساعديه الذين سيتولون تجميع تلك البيانات، وفى نفس الوقت يتصل بمصمم برامج الحاسب الالكترونى يخبره عن طبيعة المشكلة وكيفية تجميع البيانات المطلوب تشغيلها والمعلومات المطلوب الحصول عليها.

٤ – يقوم جامعوا البيانات بالاتصال بالمحاسب الإدارى والجهات الخارجية تمهيداً لجمع البيانات المطلوبة وعادة فى الشركات الكبيرة يكون مصدر هذه البيانات هو بنك المعلومات الذى يكون عادة تحت إشراف المحاسب الإدارى ثم تقويم هذه البيانات وترسل إلى خبير الحاسب الالكترونى لترجمتها فى صورة برنامج.

٥ – يتولى المبرمج كتابة التعليمات والأوامر اللازمة لتشغيل البيانات ثم يرسلها إلى منفذ البرامج لمراجعة تلك التعليمات والأوامر ثم ترسل إلى خبير الحاسب الالكترونى تمهيداً لترجمتها إلى لغة الحاسب.

خطوات استخدام الحاسب الاليكتروني
في تشغيل وتحليل بيانات مشكلة ما

بيانات عن العالم الخارجى

بيانات داخلية

بنك المعلومات

تجميع البيانات المطلوبة

دراسة المشكلة

تحليل المشكلة

تصميم البرنامج

تقويم البيانات المجمعة

منفذ البرنامج

ترجمة البيانات بلغة الحاسب

تسجيل البيانات والمعلومات على وسائل الإدخال

الحاسب الاليكتروني وعملية تسجيل البرنامج

مشغل الحاسب الاليكتروني

المعلومات الخارجة

المعلومات الخارجة من الكمبيوتر

المدير

٦ – يقوم خبير الحاسب الالكترونى أو مشغل البيانات بترجمة التعليمات والأوامر على برنامج الحاسب الالكترونى ويرسلها مع البيانات إلى المحاسب الإدارى ليتولى الأخير تسجيلها على أحد وسائل إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب.

٧ – يختبر البرنامج للتأكد من خلوه من الأخطاء الموضوعية والأخطاء التسجيلية ثم تصحح الأخطاء ويعاد مرة أخرى، وتكرر هذه العملية حتى يتأكد من أن البرنامج أصبح خالياً من تلك الأخطاء.

٨ – يتم تشغيل البرنامج تحت ظروف مختلفة، أى تحت سياسات بديلة مختلفة ثم تفسر النتائج وترسل إلى المدير (صاحب المشكلة) لتقويمها فى ضوء الأهداف المحددة مقدماً، وفى ضوء نتيجة عملية التقويم يمكن أن يتم إحدى الاحتمالين:

- النتائج مرضية: فتعد التقارير اللازمة للإدارة.
- أو النتائج غير كافية أو غير مرضية ويترتب على ذلك تغييراً فى هيكل النموذج، ثم تبدأ جولة جديدة مثل السابق ذكرها، وهكذا حتى يتم الحصول على معلومات كافية ومرضية لتساعد فى علاج المشكلة.

(١-٦) – نموذج تطبيقى لاستخدام الحاسبات الالكترونية فى تحليل المبيعات.

تقوم دار التحرير الإسلامية الصحفية بتوزيع خمس مجلات إسلامية هى: "الدعوة، والاعتصام، والمسلم المعاصر، وصوت الحق، والغرباء" فى جميع أنحاء العالم، ولما زادت الكميات الموزعة زيادة باهظة مما ترتب عليه صعوبة إجراء العمليات الحسابية والمحاسبية يدوياً، فقد قرر مجلس إدارة الشركة الاستعانة بامكانيات الحاسبات الالكترونية لتمكنها من معرفة كمية وقيمة المبيعات من كل مجلة أسبوعياً.

ففى ضوء المعلومات السابقة يتم تشغيل بيانات هذه المشكلة باستخدام الحاسبات الالكترونية على النحو التالى:

١ – تجميع وإدخال البيانات عن المبيعات

٢ – يطلب من الحاسب الالكترونى تخصيص مواقع تخزين بيانات مبيعات المحلات حسب الحجم المتوقع، فمثلاً خمسة مناطق، ويوجد فى كل منطقة عدة مواقع للكمية والقيمة، وكذلك سيكون لكل مجلة منطقة والتى سوف تحتوى على عدد من الخانات تخصص لكمية وقيمة المبيعات من كل مجلة أسبوعياً.

٣ – يطلب من الحاسب الالكترونى قراءة البيانات الداخلة وتخزينها فى المواقع (ملفات).

٤ – إعطاء الأوامر للكمبيوتر بأن يشغل البرنامج ومن هذه الأوامر ما يلى:

أ – جمع البيانات فى كل موقع فى كل منطقة، وبذلك يمثل مجموع كل موقع كمية وقيمة المبيعات من كل نوع من أنواع المحالات.

ب – جمع إجمالى كل المواقع، ويمثل الناتج المبيعات الإجمالية كمية وقيمة من كل أنواع المحلات.

جـ – تخزين النتائج فى المواقع المخصصة لها.

٥ – يطلب من الكمبيوتر طبع النتائج وإعداد التقارير المطلوبة

(١–٧) – برامج التدريب على الحاسبات الالكترونية الملائمة للمحاسب الإدارى

بعد الإلمام بالاطار العلمى والعملى لاستخدام الحاسبات الالكترونية يجب على المحاسب الإدارى أن يحصل على مجموعة من الدورات التدريبية التى تمكنه من استخدام تلك الحاسبات فى عمله.

وهناك نوعان من الدورات التى يجب أن يحصل عليها المحاسب الإدارى هما:

النوع الأول:– دورات خاصة ببرامج نظم التشغيل:

وهى برامج جاهزة تستخدم فى ضبط ورقابة عمليات التشغيل لضمان سلامة التناسق بين الأجزاء المختلفة للحاسب، وتتوقف قوة وسرعة وكفاءة الحاسب ومجالات استخدامه على نوع نظام التشغيل وعدد برامج التطبيقات التى يمكن تشغيلها بواسطة برنامج نظام التشغيل، وعادة ما تتشابه الوظائف التى يؤديها هذا النوع من البرامج.

ومن أهم برامج نظم التشغيل الشائع استخدامها فى مجال الحاسبات الالكترونية هو نظام تشغيل الأقراص Disk Operating System (DOS) ويعرف فى عالم الحاسبات باسم DOS–MS نسبة إلى شركة Micro Soft وتنبع أهمية أخذ هذه الدورات من انها تكسب المحاسب القدرة على التعامل مع:-

أ – الأقراص (Disks) من حيث إعداد القرص لتسجيل الملفات عليه والتعرف على أنواع البرامج والملفات الموجودة عليه ونسبة استغلال القرص والمساحة الفارغة التى يمكن استخدامها لتخزين برامج أو ملفات جديدة فيها .... وغيرها.

ب – الملفات (Files) ويتم من خلال مجموعة الأوامر المرتبطة بإنشاء ملفات جديدة أو إلغائها أو عمل نسخ منها أو نقلها من مكان إلى آخر أو دمجها مع غيرها من الملفات.

٣ – التبويب Directories وتتعامل مجموعة الأوامر المرتبطة بإنشاء أو الغاء التبويبات المختلفة للملفات الموجودة من حيث يمكن تجميع الملفات والبرامج المرتبطة بتطبيق معين فى منطقة معينة تحمل اسم معين.

وهناك نظم تشغيل جديدة مفيدة للمحاسب الإدارى مثل EXCELL والتى تساعد فى إعداد الجداول والقوائم والتقارير ، ونظم تشغيل Windows، وليس هذا هو المجال للتوسع فى عرض هذه البرامج حيث سوف يخصص لها كتاب مستقل إن شاء الله فى المستقبل.

النوع الثانى:- دورات تدريبية متخصصة

بعد التعرف على نظام التشغيل المرتبط بالحاسب الذى سيقوم المحاسب الإدارى بالعمل عليه فيمكن بعد ذلك الانتظام فى مجال الدورات المتخصصة لاكتساب المهارات التى تلائمه فى أى من المجالات التالية:-

١ – مجال كتابة وإعداد البرامج: حيث يتم التعرف فى هذا المجال على لغات كتابة البرامج أمثال لغات بيسيك BASIC ، وفورتران FORTRAN كوبول COBOL ولغة السى C ولغة أر بى جى RPG وغيرها من اللغات التى تكسب المحاسب القدرة على إعداد وكتابة برامج لتنفيذ التطبيقات والتحليلات التى يرغب فى تنفيذها على البيانات المحاسبية.

٢ – مجال استخدام البرامج النصف جاهزة حيث يكون البرنامج مزود ببعض الوظائف والقدرات التى تسهل للمحاسب كتابة وإعداد برامج تطبيقات معينة ومن أمثلة هذه البرامج، برنامج LOTUR ١.٢.٣ أو الجداول الالكترونى وهو من أشهر البرامج ذات التطبيقات المتعددة حيث يتكون من آلة حاسبة وقلم وصفحة كبيرة (٢٦٧ عمود × ٨١٩٢ صف) ويمكن استخدام هذا الجدول لأداء العمليات الحسابية والمحاسبية المختلفة على الأرقام وإدخال المعادلات المحاسبية المختلفة وإدخال البيانات والأسماء والعناوين المطلوبة. ويوفر هذا البرنامج دوال جاهزة لحساب بعض القيم ذات المدلولات الخاصة فى مجال الاستثمار والتحليل المالى مثل صافى القيمة الحالية ومعدل العائد على الاستثمار ... وغيرها.

٣ – البرنامج المحاسبية الجاهزة، وتتنوع تطبيقات هذه البرامج فمنها مرتبط بنظم المحاسبة المالية وبنظم محاسبة التكاليف حيث تؤدى كل العمليات المحاسبية آلياً بهدف الحصول على التقارير المطلوبة، وهناك برامج خاصة بالمخزون وبالمرتبات وبالأجور وبعضها مرتبط بنظم الموازنات التخطيطية ... وغيرها من التطبيقات المحاسبية المختلفة.

٤ – برامج خاصة بتشغيل الكلمات وإعداد وكتابة التقارير والأشكال والرسومات،

وعموماً فإن اختيار أى من هذه البرامج يتوقف على رغبة المحاسب ومجالات اهتمامه ومدى توافر الأجهزة والبرامج التى يرغب فى التدريب عليها ودرجة توافرها فى الشركة أو المؤسسة التى يعمل بها.

(١-٨) - مقومات استخدام الحاسبات الالكترونية فى تشغيل نظـــام المحاســبة الإدارية

يتطلب استخدام الحاسبات الالكترونية فى تشغيل نظام المحاسبة بصفة عامة وهـــذا ينطبق بدوره على المحاسبة الإدارية، مجموعة من المقومات من أهمها ما يلى:-

١) تهيئة وإعداد وتدريب المحاسبين على الجوانب العملية لاســتخدام الكمبيوتــر وبيــان دورهم وكيف يؤدونه؟، وفى هذا الخصوص يجب عليهم أنفسهم التهيئة الذاتية لذلك.

٢) تطوير الدورات المستندية وكذلك نماذج المستندات بما يساعد المحاسب مــن إدخــال البيانات إلى الكمبيوتر بسهولة ويسر.

٣) التعاون مع إدارة الحاسبات الالكترونية بإجراء التطوير اللازم فى البرامج الجاهزة المتاحة بما يتواءم مع آلية نظام المحاسبة فى ضوء طبيعة القوائم والتقارير المحاسبية المطلوبة.

٤) إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات محاسبية وربطها بنظام المعلومات المتكــامل المركــزى للإدارة، ليسهل من الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.

٥) التوسع فى شراء أجهزة الكمبيوتر المتقدمة الحديثة Hardware وغيرها من أســاليب التقنية المعاصرة وذلك لتحديث نظام المحاسبة الإدارية.

٦) تحفيز المحاسبين على الابداع والابتكار فى استخدام امكانيات الحاسبات الالكترونيــة فى التحليل والدراسة والبحث وتقديم معلومات نافعة فى اتخاذ القرارات الإدارية.

٧) انشاء مكتبة للإدارة المالية تتضمن أهم مطبوعات ونشــرات الكمبيوتــر فى مجــال المحاسبة.

وبصفة عامة يجب على المحاسب الإدارى تطوير تأهيله العلمى بمـــا يتــواءم مــع التطورات المعاصرة فى عالم الحسابات الإلكترونية ليكون فى الريادة.

المبحث الثانى

استخدام أساليب نظم المعلومات الالكترونية فى مجال المحاسبة الإدارية

تمهيد

يتوقف استمرار وجود المنشآت والمنظمات بصفة عامة على إمداد المسئولين عن إدارتها بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات البديلة المختلفة، وعليه يعتبر نظام المعلومات بمثابة شبكة العروق التى تغذى كافة أجزاء المنشأة بالدم اللازم لحياتها فإذا تأخر وصول هذا الدم إلى أحد أجزاء المنشأة أو كان فاسداً ترتب على ذلك توقف نشاط ذلك الجزء وهذا بدوره يؤدى على عرقلة سير نشاط الأجزاء الأخرى، من هذا المنطق تظهر أهمية تصميم نظم المعلومات لتغذى الإدارة بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء مهامها.

وفى الماضى القريب كانت المنشأة صغيرة وبسيطة، وكان صاحب المنشأة يعتمد على البيانات والمعلومات التى فى ذاكرته أو المدونة فى بعض السجلات البسيطة التى يشرف عليها فى اتخاذ القرارات البديلة لتيسير أداء وظائفه، ولكن بعد كبر حجم المشروعات وتعقد وتشابك الأنشطة المختلفة ، ظهرت الحاجة إلى كمية كبيرة من المعلومات والبيانات والتى أصبح من المتعذر إعدادها وتشغيلها وتحليلها ونقلها باستخدام المنهج التقليدى واليدوى والتى يعتمد على مفهوم التخصص، والذى يقوم على وجود نظم معلومات فرعية عديدة يتخصص كل نظام فرعى بجمع وتشغيل ونقل مجموعة معينة متخصصة من البيانات والمعلومات، بدون أى تكامل أو ترابط بينها فإذا احتاجت الإدارة إلى معلومات معينة لاتخاذ قرار معين عليها أن تتصل بأكثر من جهة للحصول على تلك المعلومات ولقد ترتب على ذلك مشاكل عملية من أهمها ما يلى:-

* تأخر وصول المعلومات من نظم المعلومات الفرعية إلى المستويات الإدارية.
* عدم دقة المعلومات المستمدة من نظم المعلومات الفرعية.
* تضارب وتعارض بين المعلومات المستقاة من كل نظام فرعى.

* ازدواج بين مهام نظم المعلومات الفرعية.
* ارتفاع تكاليف جمع وتشغيل ومناولة البيانات والمعلومات بصفة عامة.

وقد أدت هذه المشاكل وغيرها إلى ضرورة إجراء ما يلى:-

* تنسيق وتحديد طبيعة العلاقات بين أنشطة المستويات الإدارية المختلفة، وكذا تحديد طبيعة المعلومات اللازمة لكل مستوى إدارى.
* تصميم نماذج التقارير التى تنقل المعلومات إلى كل مستوى إدارى.
* تحديد أفضل طرق تشغيل المعلومات اللازمة لكل مستوى وكذا طرق مناولتها.

وقد تبلور تنفيذ الاجراءات السابقة فى ضرورة إنشاء نظم المعلومات المتكاملة للإدارة وكذلك إنشاء نظام المعلومات المحاسبية لخدمة الإدارة لتخزين البيانات وتشغيلها بطرق مناسبة حسب متطلبات المستويات الإدارية وغيرها حتى تؤدى مهامها بأقصى كفاءة ممكنة ولقد أطلق على هذا النظام الأخير اسم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة، وسوف نناقش فى الصفحات التالية مفهوم وخصائص ومقومات هذا النظام وكذا اجراءات تصميمه وطبيعة البيانات والمعلومات المستمدة منه لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.

ولقد خطط هذا المبحث بحيث يتم التركيز على النقاط الآتية:-

- طبيعة نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.
- مقومات وإجراءات تصميم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.
- نظام المعلومات المحاسبية ووظائف الإدارة.

(٢-١) - طبيعة نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.

مفهوم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.

يمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبية للإدارة على أنه إطار عام يتضمن مجموعة من العناصر المترابطة (نظم المعلومات المحاسبية الفرعية) التى تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض

وفقاً لمجموعة من المفاهيم والمبادئ وطبقاً لسلسلة من الاجراءات المتعلقة بتجميع وتشغيل ونقل البيانات والمعلومات التى تحتاجها المستويات الإدارية وكذا الأطراف الأخرى المعينة بالمشروع وذلك لتنفيذ مهامهم بأقصى كفاية ممكنة.

يتضمن المفهوم السابق الأركان الرئيسية التى تحدد طبيعة نظام المعلومات المحاسبية للإدارة وهى كما يلى:

١ – أن يكون لنظام المعلومات المحاسبية إطاراً عاماً يحدد النظم الفرعية التى يتكون منها.

٢ – يتكون نظام المعلومات المحاسبية من مجموعة من العناصر المترابطة وهى نظم المعلومات الفرعية.

٣ – يتم التفاعل المتكامل بين نظم المعلومات المحاسبية الفرعية وفقاً لمفاهيم مبادئ نظرية النظم.

٤ – يؤدى نظام المعلومات المحاسبية وظائفه وفقاً لسلسلة من الإجراءات المتتابعة.

٥ – يهدف نظام المعلومات المحاسبية إلى إمداد المستويات الإدارية وغيرها بالبيانات والمعلومات اللازمة لاداء وظائفهم بأقصى كفاية ممكنة.

أهداف نظام المعلومات المحاسبية للإدارة:

لكل نظام هدف، ويتمثل هدف نظام المعلومات المحاسبية للإدارة فى الآتى:-

١ – توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لكافة المستويات الإدارية وغيرها لتنفيذ مهامهم بأقصى كفاءة ممكنة ومنها التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية.

٢ – تحقيق الرقابة الداخلية على البيانات والمعلومات ويتم ذلك عن طريق مطابقة البيانات والمعلومات المستمدة من نظم المعلومات المحاسبية الفرعية مع بعضها البعض.

٣ – تخزين البيانات والمعلومات بطريقة علمية وسليمة مما يساعد على سهولة الحصول عليها عند الطلب بأقل تكلفة ووقت ممكن.

٤ – منع الازدواج بين المهام المختلفة لنظم المعلومات المحاسبية الفرعية.

٥ – تقليل تكاليف جمع وتشغيل المعلومات المحاسبية.

الاطار العام لمكونات نظام المعلومات المحاسبية للإدارة:

يتكون نظام المعلومات المحاسبية للإدارة من مجموعة من النظم الفرعية مثل:-

- نظام معلومات المحاسبة المالية.
- نظام معلومات محاسبة التكاليف الفعلية.
- نظام معلومات محاسبة التكاليف المعيارية.
- نظام معلومات الموازنات التخطيطية.
- نظام معلومات الضرائب.
- نظام معلومات التحليل المالى.
- بالإضافة إلى أى نظم معلومات أخرى تساعد فى تزويد الإدارة بالمعلومات التى تساعدها فى أداء مهامها على النحو الذى سوف نوضحه فيما بعد.

ويجب أن يكون هناك تكاملاً بين نظم المعلومات المحاسبية الفرعية حتى تتغلب على مشاكل:-

١ – التعارض بين الأهداف الفرعية لكل منها.
٢ – الازدواج فى العمل وارتفاع تكلفة التشغيل.
٣ – طول فترة تجميع ونقل البيانات والمعلومات بدون مبرر.

(٢-٢) – إجراءات تشغيل نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.

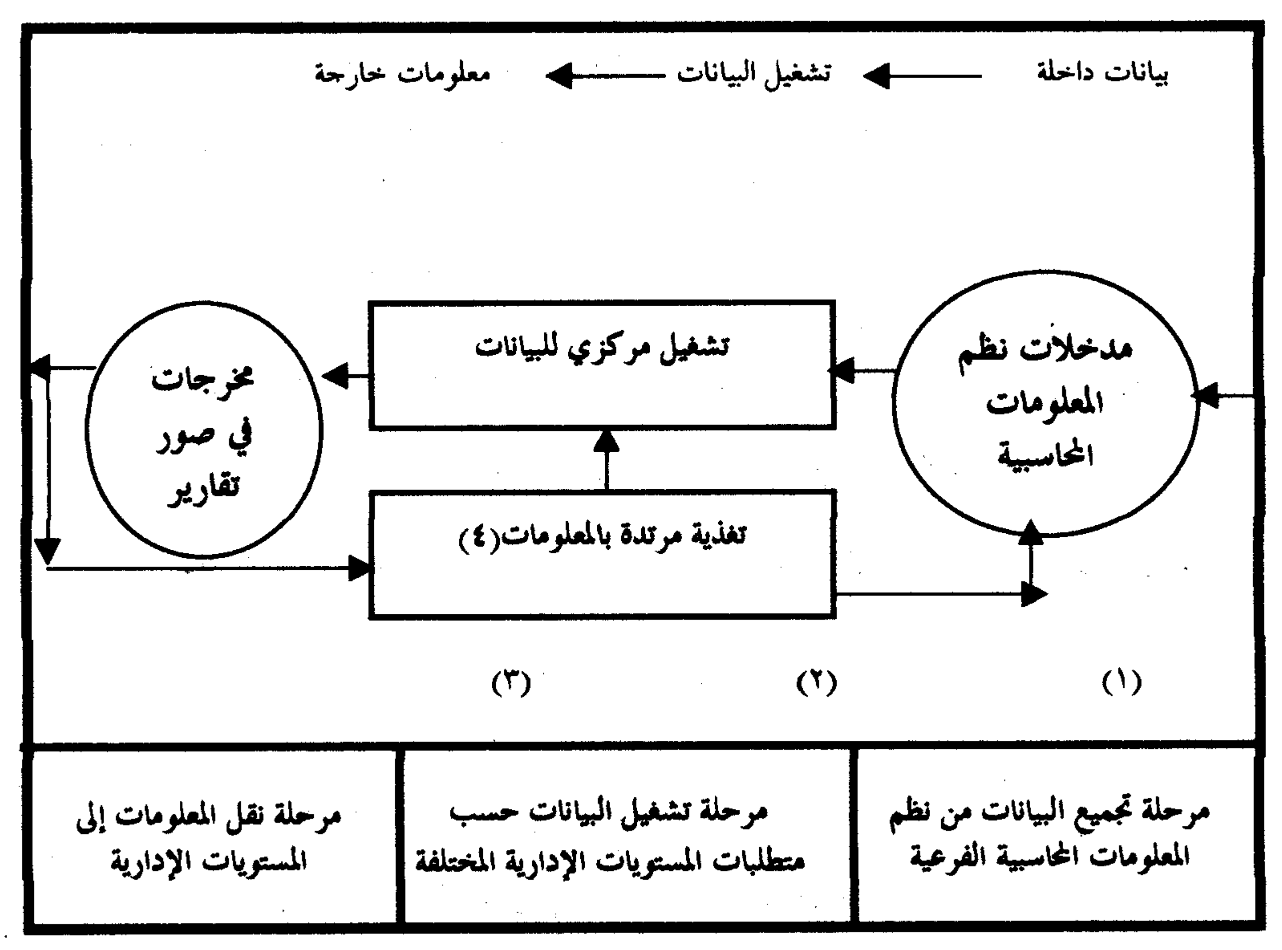
يتم التكامل والتفاعل بين نظم المعلومات المحاسبية الفرعية وذلك لإمداد المستويات الإدارية وغيرها بالمعلومات اللازمة وفقاً لسلسلة من الإجراءات تتمثل فى الآتى:-

١ – جمع البيانات من نظم المعلومات المحاسبية الفرعية وتبويبها وتخزينها وفقاً لخطة معينة.
٢ – تشغيل البيانات حسب طبيعة المعلومات المحاسبية المطلوبة للمستويات الإدارية وغيرها.

٣ – تداول ونقل المعلومات المحاسبية إلى المستويات الإدارية المختلفة.

٤ – التغذية العكسية بالمعلومات. وتمثل فى نقل بعض المعلومات إلى النظام مرة أخـــرى لإعادة تشغيلها لتحقيق الرقابة عليها.

ويوجد بالصفحة شكل مبسط لهذه الإجراءات.



(٢–٣) – خصائص نظام المعلومات المحاسبية الجيد للإدارة .

حتى يحقق نظام المعلومات المحاسبية أهدافه بأقصى كفاءة ممكنة وبأقل تكـــاليف يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى:-

١ – التكامل ويقصد به أن يكون هناك تنسيقاً وتكاملاً بين النظم المحاسبية الفرعية السابق ذكرها ولا سيما فيما يتعلق بالعلاقات التبادلية بينهم.

٢ – الشمولية ويقصد به أن يشمل النظام كل البيانات المنبثقة من وحدات المنشأة وأن يمد المستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة لكافة وظائفها.

٣ – وسائل فنية وعلمية والتى تستخدم فى حفظ وتشغيل البيانات ونقل المعلومات ويقصد بذلك أن تستخدم الوسائل الفنية الحديثة والأساليب العلميـة المتقدمـة فى إدخال وتداول البيانات والمعلومات وتشغيلها، ومن أهمها أساليب بحوث العمليات والحاسبات الالكترونية والأساليب البيانية فى عرض المعلومات وذلك لتحقيق الدقة والسرعة والوفر فى التكاليف.

٤ – تعدد الأهداف ويقصد بذلك أن يكون النظام المصمم قادراً على تحقيق عدة أغراض فعلى سبيل المثال يمد المستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، كما يمكن أن يساهم فى تزويد الأجهزة الخارجية المرتبطة بالمشروع بما قد تحتاجه من بيانات ومعلومات.

٥ – البساطة والمرونة يجب أن يكون النظام مبسطاً يسهل متابعته وفهمه، ومن ناحية أخرى يجب أن يكون مرناً يسهل إضافة أو حذف أى عناصر منه إذا تطلب ذلك بدون مشاكل عملية.

٦ – الاقتصاد بمعنى أن يكون هناك توازناً بين تكاليف تشغيل النظام وبين الفوائد والمنافع التى يرجى الحصول عليها من المعلومات.

٧ – القبولية والواقعية ويقصد بذلك أن يكون النظام مقبولاً من المستويات الإدارية التى سوف تستفيد به ومن ناحية أخرى يجب أن يكون واقعياً من ناحية التطبيق العملى.

(٢–٤) – مقومات وإجراءات تصميم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة

مقومات نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.

لإنشاء نظام المعلومات المحاسبية للإدارة يجب توافر المقومات الآتية:-

١ – نظم معلومات محاسبية فرعية تعمل بكفاءة عالية حتى تغذى نظام المعلومات المحاسبى المركزى بالبيانات المطلوبة فى الوقت المناسب وبدرجة الدقة المعقولة، ويجب أن تغطى

هذه النظم الفرعية كافة الأنشطة التي يقوم بها المشروع حتى لا يكون هناك بتراً فى النظام.

٢ – وسائل متقدمة لتداول البيانات والمعلومات بين النظم المحاسبية الفرعية بعضها البعض وبينها وبين نظام المعلومات المحاسبية المركزى، ويقصد بلفظ تداول الحصول على البيانات واسترجاع المعلومات.

٣ – وسائل متقدمة لحفظ البيانات والمعلومات حتى يمكن استخراجها بسرعة وبدون تأخير.

٤ – وسائل متقدمة فنية وعلمية فى تشغيل البيانات وتحليل المعلومات مثل أساليب بحوث العمليات والحاسبات والالكترونية وما فى حكم ذلك.

٥ – العنصر البشرى اللازم لتنفيذ وظائف نظام المعلومات السابق الإشارة إليها، ويتكون من فئتين: فئة الفنيين والمحاسبين المشغلين للنظام، وفئة المديرين المستفيدين من النظام ويجب أن يكون بينهما تنسيقاً وتعاوناً، كما يجب أن يكون لدى الفئة الأولى معرفة فى علوم الحاسبات الالكترونية ونظرية النظم وأساليب بحوث العمليات، كما يجب أن تكون الفئة الثانية مقتنعه بأهمية نظم المعلومات المحاسبية وكيفية الاستفادة بالمعلومات فى تنفيذ مهامها.

(٢–٥) – إجراءات تصميم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.

لا تختلف إجراءات نظام المعلومات المحاسبية للإدارة عن إجراءات تصميم أى نظام محاسبى أخرى ، ويتم ذلك على المراحل الآتية:–

١ – مرحلة الدراسة التمهيدية: وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:–

أ– تحديد الهدف من نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.

ب– تحديد طبيعة المعلومات المحاسبية المطلوبة من النظام.

٢ – مرحلة تحليل مكونات النظام: وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:-

أ- تحديد العناصر الرئيسية التى يتكون منها النظام.
ب- تحديد العناصر الثانوية التى ربما يكون لها علاقة بالنظام.
جـ- تحديد محددات النظام.
د- تحديد مؤشرات تقويم أداء النظام.
هـ- اختيار المناهج والأساليب التى سوف تستخدم فى تصميم النظام.

٣ – مرحلة تصميم النظام: وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:-

أ- تصميم نماذج تقارير المعلومات المحاسبية للإدارة وتتمثل فى مخرجات النظام.
ب- تحديد أفضل طرق تشغيل البيانات وطرق تحليل المعلومات المحاسبية.
جـ- تحديد أفضل وسائل تخزين المعلومات المحاسبية.
د- تحديد افضل اساليب تداول واسترجاع المعلومات المحاسبية.
هـ- تحديد أفضل مصادر البيانات.

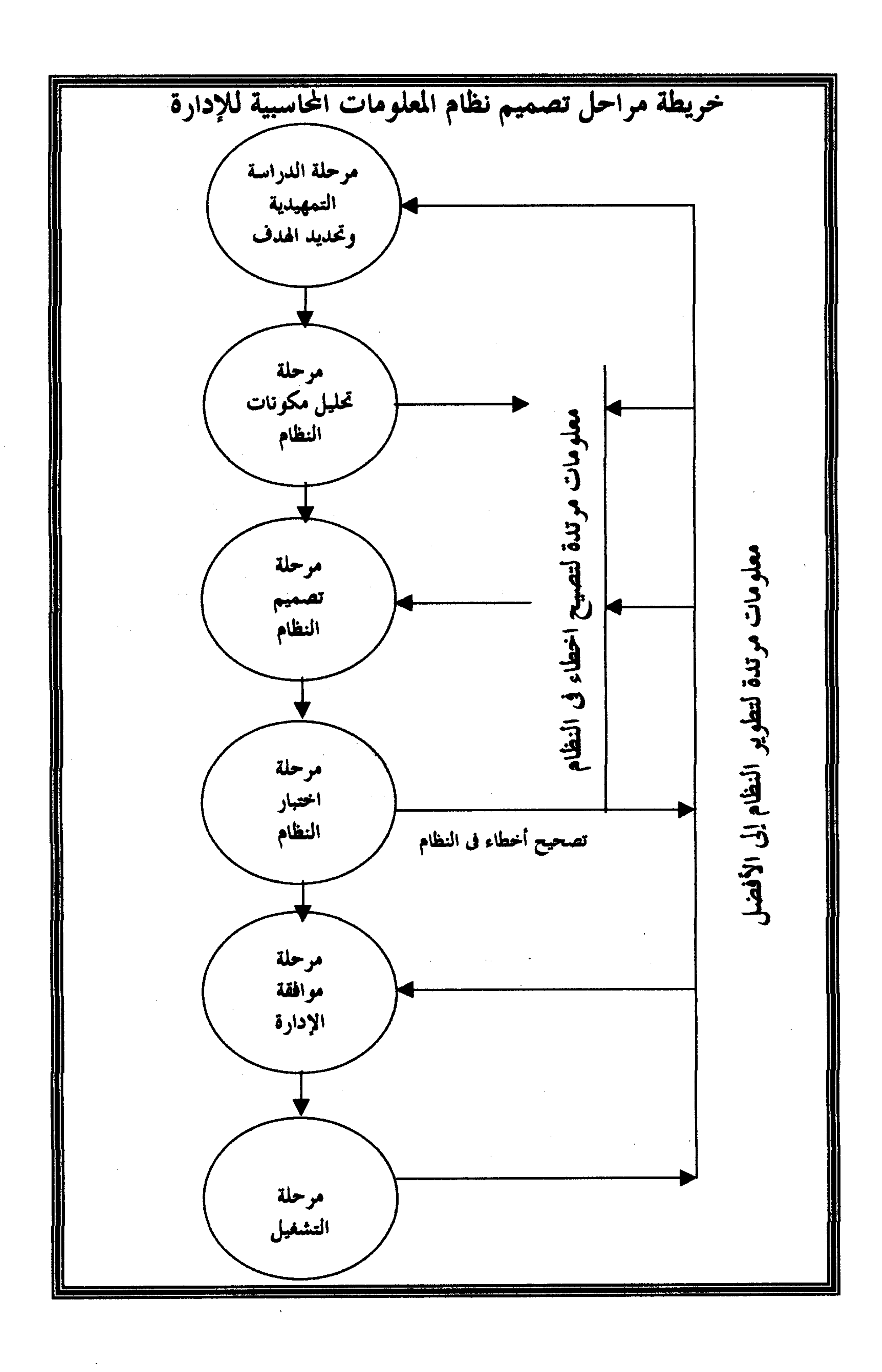
٤ – مرحلة اختبار النظام: وتتضمن هذه المرحلة ما يلى:-

أ- اختبار النظام المقترح للتأكد من خلوه من الأخطاء الشكلية والفنية.
ب- اعتماد النظام من الإدارة العليا.
جـ- توفير مقومات تشغيل النظام المقترح.

٥ – مرحلة تنفيذ النظام المقترح: وتتضمن ما يلى:-

أ- تدريب فئة المشغلين على كيفية تشغيل النظام.
ب- التشغيل المبدئى للنظام.
جـ- تقويم أداء النظام وتحسينه.
د- متابعة التشغيل العادى وتعديله فى ضوء متطلبات المستويات الإدارية من المعلومات.

وفى الصفحة التالية خريطة بيانية توضح إجراءات تصميم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة.


خريطة مراحل تصميم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة
مرحلة الدراسة التمهيدية وتحديد الهدف
مرحلة تحليل مكونات النظام
مرحلة تصميم النظام
مرحلة اختبار النظام
مرحلة موافقة الإدارة
مرحلة التشغيل
معلومات مرتدة لتصحيح أخطاء فى النظام
تصحيح أخطاء فى النظام
معلومات مرتدة لتطوير النظام إلى الأفضل

(٢-٦) - معايير نظام المعلومات المحاسبية للإدارة الجيد.

لقد اقترح بعض الكتاب سلسلة من الأسئلة والتي يجب أن تدرس جيداً عند تصميم نظام المعلومات المحاسبية للإدارة الجيد وهذه الأسئلة هي:-

١ - ما هي طبيعة القرار الإدارى اللازم صنعه ؟

٢ - ما هي أفضل السبل لصنع القرار ؟

٣ - ما هي المعلومات اللازمة لصنع القرار ؟

٤ - ما هي درجة الدقة اللازمة فى المعلومات المطلوبة ؟

٥ - ما هي درجة تكرار إعطاء المعلومات المطلوبة ؟

٦ - ما هو المصدر المنطقى للحصول على المعلومات ؟

٧ - ما هي أفضل السبل للحصول على المعلومات ونقلها إلى مستخدميها ؟

ويجب أن يعى مصمم نظام المعلومات المحاسبية للادارة أنه يتعامل مع عالم متحرك وليس ساكن وهذا يلقى عليه مسئولية متابعة التغيرات المحيطة بالمنشأة وأثرها على احتياجات المستويات الإدارية من المعلومات المحاسبية ... وأثر ذلك كله على أساليب نقل البيانات والمعلومات وأساليب تشغيل البيانات وطرق تحليل المعلومات ... حتى لا يحدث تقادم فى النظام ويصبح عاجزاً عن الوفاء باحتياجات المستويات الإدارية بالمعلومات المحاسبية المعاصرة.

(٢-٧) - الترابط بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات المركزى للإدارة.

كما ذكرنا من قبل، أن أى نظام معلومات رئيسى يتكون من عدة نظم معلومات فرعية فى إطار من التكامل والتنسيق والانسجام، وتأسيساً على هذا الأساس نجد أن نظم المعلومات المحاسبية للإدارة يتكون من عدة نظم فرعية منها على سبيل المثال: نظام

معلومات المحاسبة المالية، ونظام معلومات التكاليف، ونظام معلومات حسابات المخازن، ونظام معلومات الموازنات، ونظام معلومات التحليل المالى والمحاسبى والفنى ، ونظام معلومات الضرائب، ونظام معلومات التقارير المحاسبية ... وهذا.

ومن جهة أخرى يعتبر نظام المعلومات المحاسبية جزءاً من نظام المعلومات المركزية للشركة ككل يزوده بالمعلومات المحاسبية المطلوبة، كما يجب أن يؤخذ فى الحساب أن مخرجات أى نظام محاسبى فرعى قد تكون مدخلات نظام محاسبى فرعى آخر.

(٢-٨) – نظام المعلومات المحاسبية ووظائف الإدارة

يمكن تلخيص وظائف الإدارة الرئيسية فى وظيفتين هما:-

١ – **التخطيط**: تتمثل فى تحديد أهداف المشروع وتصميم السياسات الاستراتيجية التى تساعد فى تحقيق هذه الأهداف ثم وضع الخطط المختلفة التفصيلية اللازمة لتحقيق الأهداف على كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

٢ – **وظيفة الرقابة**: تبدأ هذه الوظيفة مع بداية التنفيذ الفعلى للمهام المختلفة وتتضمن متابعة عمليات التنفيذ الفعلى عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط، ثم بيان الانحرافات وتحليلها ومعرفة مسبباتها، ثم بعد ذلك إعداد تقارير للإدارة لاتخاذ القرارات المصححة، ولأداء هذه المهام تحتاج الإدارة معلومات، لذلك يجب أن يكون بجانب النظام الإدارى نظام للمعلومات يمد المسئولين عن أداء الوظائف المختلفة بالمعلومات اللازمة فى الوقت المناسب وبدرجة الدقة المطلوبة. وهذا يقودنا إلى مناقشة طبيعة المعلومات اللازمة لوظائف الإدارة المختلفة.

المعلومات المحاسبية اللازمة لوظيفة التخطيط.

تمر وظيفة التخطيط بالمراحل الفرعية الآتية:-

١ – وضع الأهداف.

٢ – دراسة تنبؤات عن الظروف المتوقع أن تسود فى المستقبل.

٣ – تحديد احتياجات تنفيذ الأهداف من الموارد المادية والبشرية والمالية ومدى توافرها ومحددات ذلك.

٤ – تصميم السياسات البديلة اللازمة لتحقيق الأهداف.

٥ – وضع الخطط الفرعية التفصيلية على المستويات المختلفة.

وتتمثل المعلومات الرئيسية المطلوبة لهذه المراحل الفرعية فيما يلى:-

١ – معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الفنية المعاصرة المحيطة بالمشروع وأثرها على أهداف المشروع المقترحة بواسطة مجلس الإدارة.

٢ – معلومات عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والمتوقع أن تسود فى المستقبل وخصوصا فيما يتعلق بكمية الطلب المتوقع للمنتجات بصفة عامة، ودرجة المنافسة المتوقعة من الشركات التى تعمل فى نفس المجال، والتقدم الفنى والتكنولوجى، والتغييرات المتوقعة فى أذواق المستهلكين.

٣ – معلومات عن امكانيات المنشأة الحاضرة والمتوقعة من الموارد المادية والبشرية والمالية ولا سيما من:-

- الآلات والمعدات وغيرها من الأصول التى تخلق الطاقة الانتاجية.
- الموارد البشرية من فئة المديرين والعمال الفنيين.
- الموارد المالية اللازمة لتمويل الموارد المادية والموارد البشرية.

٤ – معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف السابقة وفقا للامكانيات المتاحة والمتوقعة وهذا ضرورى فى تصميم السياسات ووضع الخطط المختلفة.

ويمكن أن تجمع المعلومات السابقة من نظم المعلومات الفرعية الآتية:-

- نظام معلومات البحوث والتطوير.
- نظام معلومات الإحصاء والتنبؤ.

- نظام معلومات الإنتاج والتشغيل.
- نظام معلومات التكاليف (الفعلية والمعيارية).
- نظام معلومات التمويل.
- نظام معلومات الموازنة التخطيطية.
- أى نظم معلومات أخرى.

ويقع على مدير نظام المعلومات المحاسبية للإدارة ومساعديه مسئولية تجميع البيانات من تلك النظم الفرعية والتنسيق بينهما ثم تشغيلها وتحليلها بطريقة تتناسب مع متطلبات جهاز التخطيط.

المعلومات المحاسبية اللازمة لوظيفة الرقابة:

تمر وظيفة الرقابة بالمراحل الفرعية الآتية:-

١ — وضع معايير لقياس الأداء الفعلى.

٢ — متابعة الأداء الفعلى وقياسه.

٣ — حساب الانحرافات عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالمخطط سلفاً.

٤ — تحليل الانحرافات وبيان مسبباتها.

٥- إعداد التقارير اللازمة عن الاقتراحات البديلة لمعالجة الانحرافات.

وتتمثل المعلومات المطلوبة لهذه المراحل فيما يلى:-

١ — كمية المبيعات الفعلية وظروف السوق.

٢ — مستوى الانتاج الفعلى.

٣ — مستوى الكفاية الانتاجية للعنصر البشرى.

٤ — مصادر التمويل المختلفة وكلفتها.

٥ — الربحية والخسائر لكل مركز ربح للمنشأة ككل.

٦ — تحليل أسباب الانحرافات.

وتستقى المعلومات السابقة من نظم المعلومات الفرعية الآتية:-

- نظام معلومات التسويق.
- نظام معلومات الانتاج والتشغيل.
- نظام معلومات الأفراد العاملين.
- نظام معلومات التكاليف.
- نظام المعلومات المالية.
- نظام معلومات التحليل المالى.

وكما سبق الإشارة أنه يقع على مدير نظام المعلومات المحاسبية مسئولية تجميع البيانات من تلك النظم الفرعية وإجراء التنسيق والتكامل بينها ثم تشغيلها وتحليلها بالطرق المختلفة الملائمة وذلك لإمداد المسئولين فى مراحل الرقابة المختلفة بالتقارير اللازمة لأداء مهامهم بأقصى كفاية ممكنة.

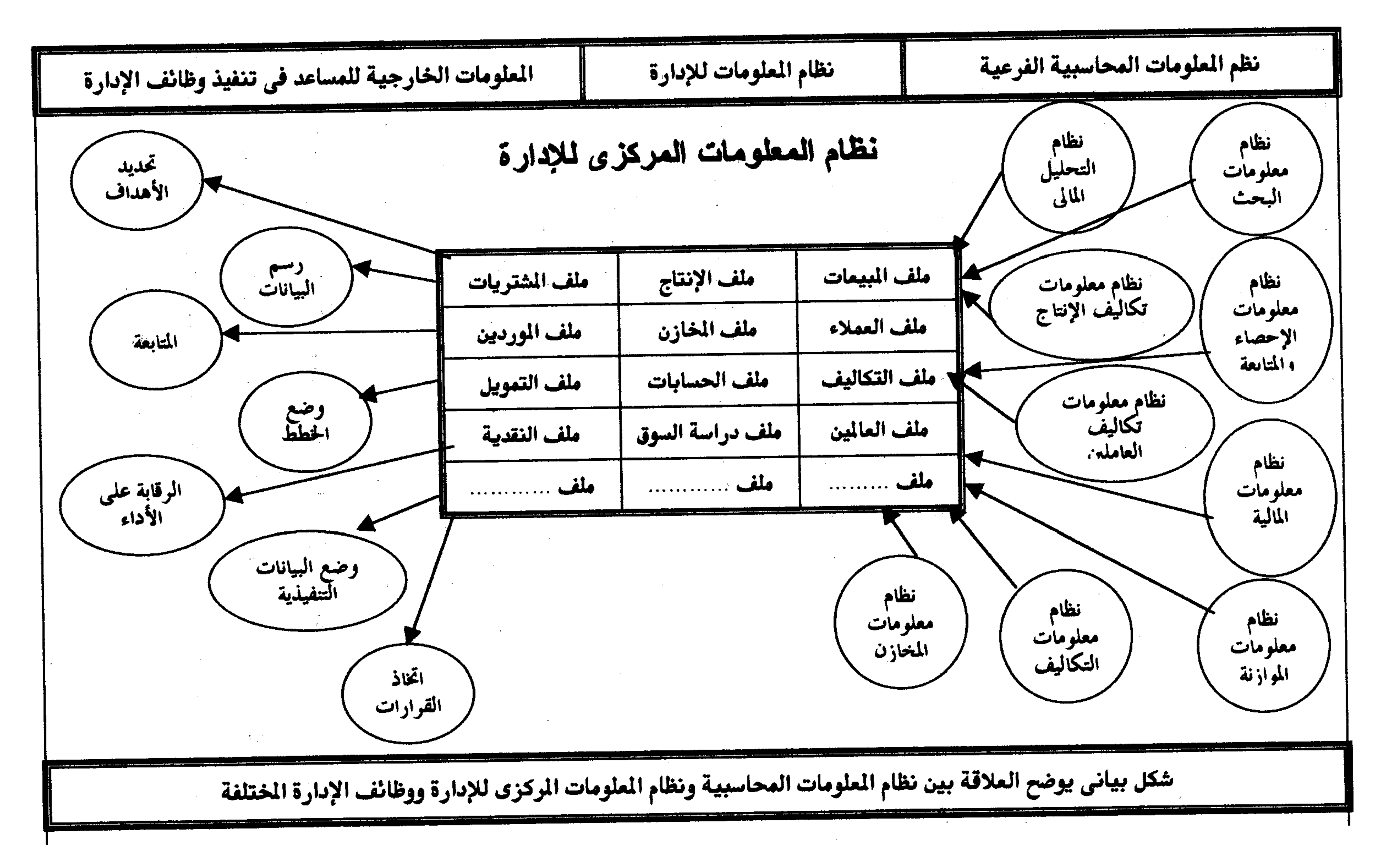
المعلومات المحاسبية اللازمة لوظيفة تقويم الأداء:

يتم تقويم الأداء بتحليل نتائج مقارنة الأداء الفعلى بالمستهدف واستقراء المعلومات التى تعطى فكرة عن الأداء على ضوء معايير ومؤشرات معينة حسب المسألة موضع التقويم، وبيان الايجابيات لدعمها وبيان السلبيات لمعالجتها.

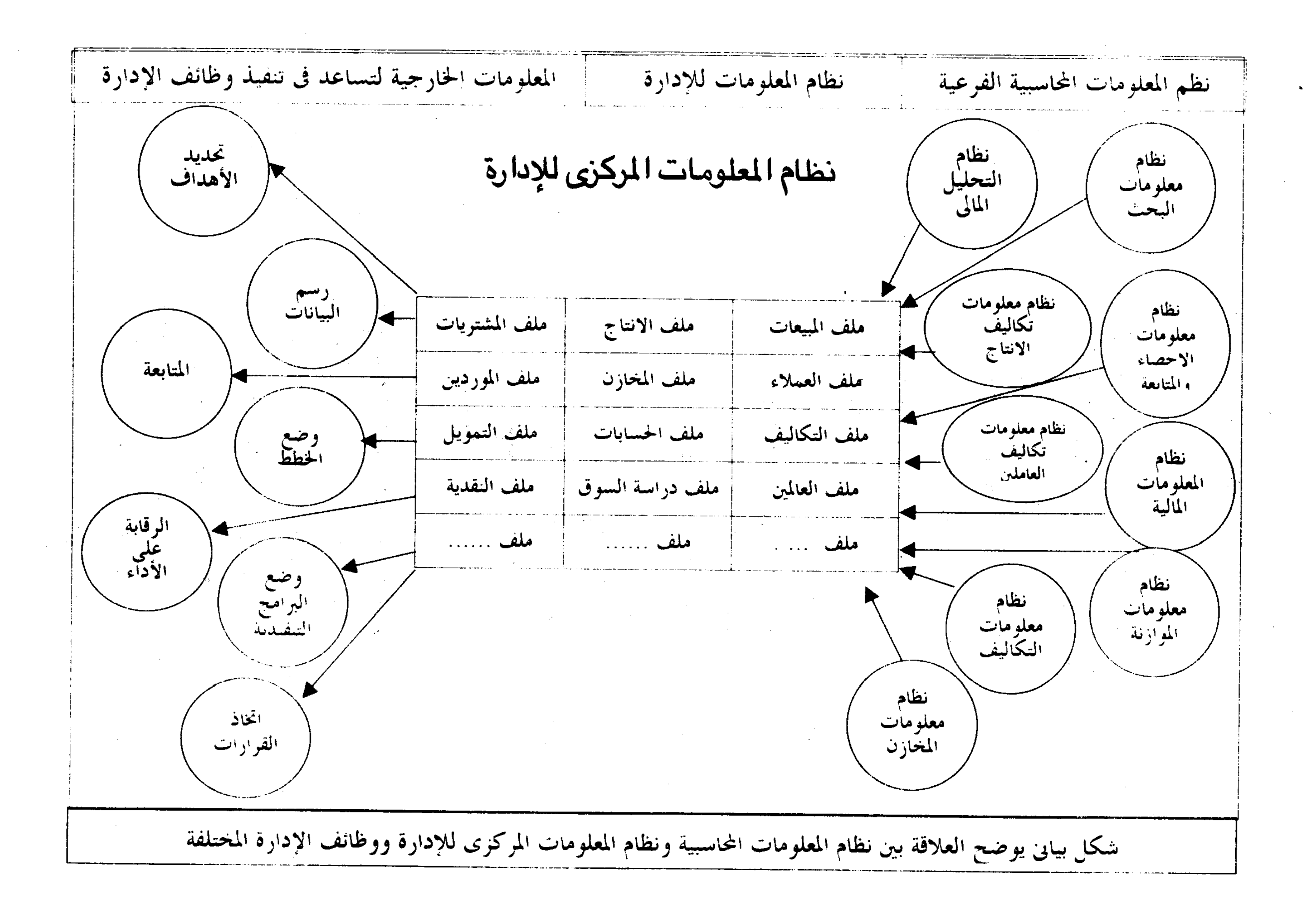
وتستقى المعلومات اللازمة لتقويم الأداء من نظم المعلومات الفرعية السابق ذكرها ولكن تجرى عليها عمليات تحليل وقياس باستخدام المقاييس ثم إعداد تقارير محاسبية تقدم للإدارة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات و اختيار الطرق وتطوير الإجراءات والأساليب.

(٢-٩) - العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات المركزى للإدارة.

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية نظام فرعى بالنسبة لنظام المعلومات المركزى المتكامل للإدارة حسب مبادئ نظرية النظم السابق الإشارة إليها من قبل. والخرائط البيانية التالية تكفى مزيداً من الإيضاح على تلك العلاقة.



شكل بيانى يوضح العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات المركزى للإدارة ووظائف الإدارة المختلفة



شكل بيانى يوضح العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات المركزى للإدارة ووظائف الإدارة المختلفة

لقد تبين من العرض السابق لمفهوم وطبيعة ومقومات نظام المعلومات المحاسبية للإدارة والعلاقة بينه وبين وظائف الإدارة ما يلى:-

١ - أن وجود نظام معلومات محاسبية للإدارة أصبح شئ حتمياً حتى يتسنى للإدارة القيام بوظائفها المختلفة وهى التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات المختلفة.

٢ - تنحصر مهمة نظام المعلومات المحاسبية للإدارة فى تجميع بيانات من نظام المعلومات المحاسبية الفرعية وغيرها ثم تبويبها وتنسيقها وتخزينها ثم إعادة تشغيلها وتحليلها باستخدام أساليب علمية وعملية ثم نقلها على المستويات الإدارية المختلفة فى صورة تقارير مالية لتساعدها بالقيام بوظائفها بأقصى كفاءة ممكنة.

٣ - يشترط فى نظام المعلومات المحاسبية للإدارة أن يتصف بالتكامل والشمولية والميكنة الحديثة والمرونة والبساطة والواقعية وخدمة عدة أغراض وأن تستخدم أساليب بحوث العمليات والحاسبات والالكترونية فى تشغيله.

٤ - تتمثل أهم وظائف المعلومات المحاسبية للإدارة فى الآتى:

- جميع البيانات وتبويبها وتخزينها.
- تشغيل البيانات وتحليل المعلومات.
- نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية وغيرها فى صورة تقارير.
- التغذية العكسية للمعلومات لأغراض الرقابة.

٥ - تتمثل مقومات نظام المعلومات المحاسبية للإدارة فى:-

- نظم معلومات محاسبية فرعية.
- وسائل وأساليب متقدمة علمية وفنية فى تداول وتخزين وتشغيل وتحليل البيانات والمعلومات ومن أهمها أساليب بحوث العمليات والحاسبات الالكترونية.
- جهاز فنى وإدارى للإدارة والتشغيل .
- موارد مالية لتمويل مستلزمات النظام من أجهزة وبرامج.

٦ - هناك علاقة سببية بين وظائف الإدارة المختلفة ونظام المعلومات المحاسبية والنظام المركزى للمعلومات وتختلف طبيعة المعلومات المركزى.

وبصفة عامة يجب أن يطور نظام المعلومات المحاسبية للإدارة حسب التطور فى تقنية صناعة المعلومات.

المبحث الثالث

استخدام شبكات الاتصالات العالمية فى مجال المحاسبة الإدارية

تمهيد

من أهم سمات العصر انتشار شبكات الاتصالات باستخدام تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا صناعة المعلومات، ولقد مرت تلك الشبكات بتطورات مختلفة. بدأت بشبكات الاتصال الداخلية Intra-Network ، ثم المحلية Local-Network ثم العالمية International Network ويطلق على الأخيرة اسم إنترنت Internet.

ولقد أحدثت تلك الشبكات تأثيراً ملحوظاً على منهجية وأساليب المحاسبة، ولا سيما فيما يتعلق بإعداد التقارير المحاسبية للشركات ذات الفروع أو الشركات العالمية متعددة الجنسيات. أو فى حالة المحاسبة على العمليات والصفقات والخدمات التى تتم بواسطة الإنترنت.

وفى هذا المبحث سوف نتناول بإيجاز شديد طبيعة شبكات الاتصالات وأثرهما على منهجية وأساليب المحاسبة بصفة عامة وعلى جمع البيانات وإعداد المعلومات والتقارير المحاسبية والتى تقدم للإدارة لتساعدها فى مهامها المختلفة بصفة خاصة[١].

(٨-٣-١) – طبيعة شبكات الاتصال وأنواعها

لقد تطورت شبكات الاتصالات منذ أن وجد الإنسان على ظهر الأرض بسبب التغيرات المختلفة المحيطة به، من شبكات بسيطة محدودة النطاق والاتساع إلى شبكات غير محدودة شمل نطاقها العالم بأسره، ولقد ساعد على ذلك كما سبق الإيضاح تكنولوجيا

---

[١]- نظراً لأن موضوع شبكات الاتصالات باستخدام الكمبيوتر ونظم المعلومات المتكاملة حديث نسبياً ، لذلك وجدت أنه من الضرورى أن نقدم له فكرة سريعة عن تكنولوجيا صناعة المعلومات وشبكات الاتصال. ومن يريد الحصول على مزيد من المعرفة يمكنه الرجوع إلى المراجع المتخصصة فى هذا المجال والمذكورة فى نهاية الكتاب.

الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا صناعة المعلومات، وأصبح من خلال تلك الشبكات أن يتصل أى فرد فى أى مكان فى العالم بآخر للحصول على معلومات عبر الحدود الدوليـــة. وأصبح العالم كله كأنه جزيرة واحدة.

ويقصد بالشبكة هى وصل جهازين أو أكثر من أجل تبادل المعلومات. فعلى سـبيل المثال ربط جهاز كمبيوتر مخزن فيه معلومات بجهاز آخر أو أكثر مخزن فيـــه معلومـــات أخرى، وقد يكون الجهازين داخل نطاق محلى أو أحدهما محلى والآخر عالمى. والهدف من عملية التوصيل هو إمكانية إدخال أو اخراج معلومات من كل منهما.

ومن وسائل التوصيل المتعارف عليها الهاتف أو ألياف ضوئية ذات سرعة عالية.

وتقسم شبكات الاتصالات من حيث حدودها إلى:-

(١) – شبكات اتصال داخلية Intra-Network داخل نطاق الوحـــدة الاقتصاديـــة أو الخدمية ونحوها. حيث يستطيع أى فرد داخل تلك الوحدة أن يتصل بآخر أو يحصـــل على معلومات أو يرسل معلومات، ومثال ذلك شبكات الاتصال داخل الشـــركات والمصالح الحكومية. والجمعيات والمستشفيات والنوادى والفنادق والوزارات....

(٢) – شبكات اتصال محلية Local Area Network داخل حدود دولية معينة مثـــل شبكات اتصالات للحجز بالقطارات، وشبكات الاتصال داخل الشركات وفروعها داخل حدود الدولة، وشبكات الاتصال بين الشركة وفروعها المنتشرة فى أنحاء العالم.

(٢) – شبكات اتصال دولية Internet Work حيث يمكن لأى فرد فى أى مكان من الاتصال بآخر عبر الحدود الدولية للاستفسار أو للحصول على معلومـــات أو إبـــرام صفقات تجارية وغيرها. على النحو الذى سوف نفصله فى الصفحات التالية.

(٣-٢) – فكرة شبكات الاتصالات العالمية.

لقد أحدثت تكنولوجيا الكمبيوتر وتكنولوجيا صناعة المعلومات الحديثة ثورة فى مجال شبكات الاتصالات، فبعد أن كان كل جهاز كمبيوتر يمثل نظام معلومات مستقل منفصل

عن الأجهزة الأخرى، فقد أمكن ربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض من خلال اتصالها بأجهزة كبرى خادمة Server وبذلك يمكن لكل الكيانات والأفراد المشتركين فى هذا الجهاز الكبير الخادم الحصول على كافة المعلومات الواردة بالأجهزة الصغرى داخل الدولة، ثم إعادة ربط الجهاز المركزى الخادم بالجهاز العالمى، وبذلك تتصل جميع الأجهزة ببعضها البعض من خلال الشبكة العالمية مع وجود جدر لحماية بعض المعلومات الخاصة.

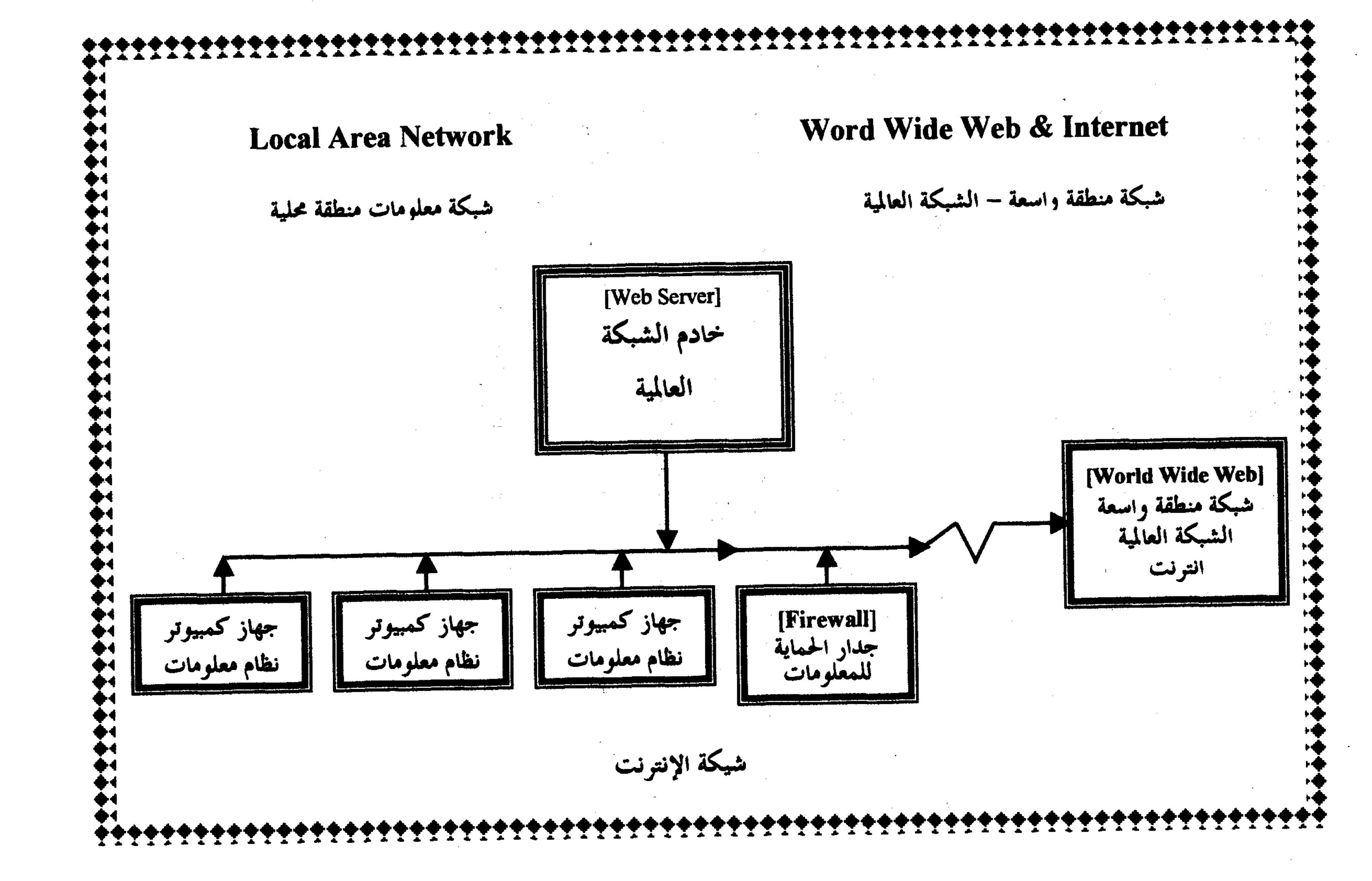
وتأسيساً على ما سبق تكون مستويات الاتصال من خلال شبكات الإنترنت على النحو التالى:-

- **المستوى الأول: المستوى المحلى** : حيث يشترك الأفراد والجهات والشركات وغيرهم من خلال أجهزة الكمبيوتر الشخصية فى الإنترنت من خلال الشبكة المركزية الخادمة داخل الدولة يطلق عليها خادم الشبكة العالمية **Web Server** .

- **المستوى الثانى : المستوى العالمى** : حيث تشترك كل دولة من خلال أجهزة الكمبيوتر وشبكة الاتصال المركزية الخادمة لها فى شبكة الاتصالات العالمية، وبذلك يمكن المشتركين لها الاتصال بالشبكة العالمية والحصول منها على المعلومات.

وفى كل مستوى من المستويات السابقة توجد بعض الأجهزة يطلق عليها جدار الحماية لمنع الوصول إلى المعلومات الحساسة السرية.

ويوجد فى الصفحة التالية نموذج بيانى يوضح هذه المستويات.


Word Wide Web & Internet
شبكة منطقة واسعة – الشبكة العالمية
Local Area Network
شبكة معلومات منطقة محلية
[Web Server]
خادم الشبكة
العالمية
[World Wide Web]
شبكة منطقة واسعة
الشبكة العالمية
الترنت
[Firewall]
جدار الحماية
للمعلومات
جهاز كمبيوتر
نظام معلومات
جهاز كمبيوتر
نظام معلومات
جهاز كمبيوتر
نظام معلومات
شبكة الإنترنت

(٣-٤) – خدمات الإنترنت فى مجال الأعمال.

تقدم شبكة الاتصالات لرجال الأعمال وغيرهم العديد من الخدمات بسرعة فائقة وبتكلفة أقل ومن أبرز هذه الخدمات ما يلى:-

١) – **خدمة الحصول على المعلومات: Information Generation** حيث يستطيع رجل الأعمال أن يتصل فى أى مكان فى العالم ويستفسر عن معلومة معينة سواء متعلقة بالإنتاج أو بالتسويق أو بالإدارة أو بالمال أو غير ذلك. وهذا بدوره يساعد فى اتخاذ القرارات وهو على بصيرة دراية واضحة وتامة عن العالم من حوله. وهذه الخدمة لم تكن ممكنة بدون الإنترنت.

٢) – **خدمات البريد الالكترونى E.MAIL** . حيث يستطيع رجل الأعمال أن ينشئ ويرسل الرسائل والمذكرات إلى الأفراد أو الشركات أو الجهات المختلفة بسرعة وبتكلفة أقل، ويمكنه كذلك أن يتلقى الردود على تلك الرسائل التى تصله بنفس السهولة والسرعة. كما أمكن تحويل الفاكسات بين المنشآت عن طريق البريد الالكترونى ولقد وفر ذلك الكثير من التكاليف والوقت.

٣) – **خدمات الاستفسار Enquary والبحث Research**. حيث يستطيع رجل الأعمال الاستفسار عن أى معلومة وكذلك البحث عن أشياء أو أخبار تهمه بسرعة من خلال شبكات الإنترنت.

٤) – **التسويق من خلال الإنترنت Marketing**. حيث تستطيع كل منشأة أن تنشئ لها حيزا على الإنترنت لتعرض منتجاتها وشروط البيع والتسليم وهذا يعتبر بمثابة الكتالوج لها، وتستطيع أن تضيف إليه أى معلومات جديدة أو تغير فى المعلومات القديمة بسهولة ومرونة، وبذلك تستطيع المنشأة أن تدخل السوق العالمى. وتتلقى الاستفسارات وتبرم الصفقات بسهولة مع الآخرين وهى فى مكانها.

٥) عقد الصفقات التجارية E. Commerce من خلال البريد الالكترونى والاستفسار والبحث يتم الاتصال بين رجال الأعمال بعضهم البعض وإبرام الصفقات وكذلك سداد قيمتها من خلال الشفرات البنكية، ولقد برزت هذه الخدمة فى الأيام الأخيرة بشكل ملحوظ.

٦) – الإعلان عن السلع والخدمات: Advertizing فى بعض المواقع التى عليها إقبال من المشتركين، وهذا يسهل للشركة عقد العديد من الصفقات فعلى سبيل المثال يمكن للشركات التى تعمل فى مجال الملابس الرياضية أن تعلن عن منتجاتها فى موقع أخبار الرياضية، وتعلن شركات الأدوية عن الأدوية فى موقع الصحة...

٧) – تقديم خدمات ما بعد البيع After Sales Services حيث تقوم الشركة بالإعلان عن عناوين مراكز الصيانة العالمية لمنتجاتها. وبذلك يستطيع المشترون الاتصال بتلك المراكز والحصول على الخدمات بسهولة.

٨) – نشر الأخبار الجديدة New-News عن الشركات والمنشآت وغيرها من خلال المواقع المخصصة على الإنترنت، وهذا يفيد الشركات العالمية التى تريد نشر معلومات جديدة عن نفسها، يوميا أو أسبوعيا وبصفة خاصة الإعلان عن أسعار أسهمها فى أسواق المال العالمية والإعلان عن المعارض الدولية والإعلان عن المؤتمرات والندوات.

٩) – خدمات المحادثات Conversation. حيث يمكن عقد اجتماعات بين أفراد وهم فى أماكنهم من خلال شاشات الكمبيوتر وشبكات الإنترنت، مثل اجتماعات مجالس الإدارات والجمعيات العامة.

١٠) – **عرض تقارير Reports Presentation** مجالس الإدارة ومراقب الحسابات للشركات العالمية العابرة للمحيطات على مواقع معينة فى الإنترنت وبذلك يسهل للمساهمين وغيرهم متابعتها.

(٣-٤) – أثر الإنترنت على منهجية المحاسبة الإدارية

كما سبق الإيضاح يعتمد الإنترنت على الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا نظم المعلومات وشبكات الاتصالات بالهاتف وبالأقمار الصناعية وغيرها. كما يعتمد على أساليب الرياضة والإحصاء والهندسة ونظرية النظم ... وهذا بدوره يؤثر على منهجية المحاسبة الإدارية. ومن أهم معالم التأثير ما يلى:-

١ – التأثير على ثقافة المحاسب (التأهيل العلمى). إذ يجب أن يكون على دراية ومعرفة بالآتى:-

- أساسيات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.
- أساسيات شبكات الاتصالات الداخلية والمحلية والعالمية.
- إمكانيات وخدمات الإنترنت.
- ضوابط الاشتراك فى الإنترنت وجدواه.
- كيفية الاستفادة بخدمات الإنترنت فى مجال المحاسبة والمراجعة بصفة عامة.
- كيفية الاستفادة من الإنترنت فى الحصول على المعلومات والمناقشات وإرسال التقارير.
- الأساليب الحديثة فى الدخول إلى الإنترنت.

٢ – التأثير على طبيعة وسائل الإثبات فى الدفاتر والسجلات فيما يتعلق بالعمليات المختلفة التى تتم من خلال الإنترنت ومنها على سبيل المثال:-

- عمليات البريد الإلكترونى.
- عمليات الإعلان.

- عمليات التسويق.
- عمليات عقد الصفقات.
- عمليات سداد/تحصيل/قيمة الصفقات.
- عمليات نشر أخبار عن المنشأة.

٣ - عمليات تجميع بيانات ومعلومات عن الشركات المتعددة الجنسيات العابرة للمحيطات من خلال خدمات الإنترنت، لتسهيل عمليات المحاسبة الإدارية، ففى الماضى كان يتولى المحاسبة على فروع تلك الشركات محاسبون إقليميون وترسل تقاريرها المحاسبية إلى المركز الرئيسى، وكان ذلك يستغرق وقتا طويلا وتكلفة عالية أما فى ظل الإنترنت فالأمر سوف يتغير ويصبح سهلا ميسرا.

٤ - التأثير على أساليب المحاسبة الإدارية، حيث يستعين المحاسب "كما سبق الإيضاح" ببرامج كمبيوتر متقدمة تساعده فى تنفيذ بعض عمليات المحاسبة ومنها على سبيل التذكرة.
- المطابقات.
- التحليل باستخدام الأساليب الكمية.
- التغذية العكسية بالمعلومات.
- ......

٥ - التأثير على العرض والإفصاح عن نتائج عمليات المحاسبة باستخدام إمكانيات وخدمات الكمبيوتر ونظم المعلومات وشبكات الاتصال، كما سوف يؤثر على دورية تقارير المتابعة والرقابة وتقويم الأداء. وعلى مناقشة تلك التقارير من خلال اجتماعات تظهر على شاشات الكمبيوتر ويتم توصيلها من خلال الإنترنت.

(٣-٥) - دور شبكات الإنترنت فى عرض ونشر تقارير المحاسبة الإدارية.

يمكن الاستفادة من شبكة الإنترنت العالمية فى عرض ونشر تقارير المحاسبة للشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للمحيطات، والتى عادة تنشر فى الجرائد والمجلات وليس هنـلك من مخاطر بالإطلاع عليها بل قد تجنى منافع، حيث يسهل علـــى المســاهمين فى هـــذه الشركات من متابعة أنشطتها أولا بأول، كما تساعد المستثمر المتوقع فى الحصول علـــى معلومات سريعة وشاملة قبل اتخاذ قرار الاستثمار.

ومن مزايا عرض ونشر تقارير المحاسبية للشركات المتعددة الجنسيات مـــن خـــلال شبكات الإنترنت ما يلى:-

- سرعة توصيل المعلومات الواردة بالتقارير إلى مستخدميها فى أنحاء العالم. وهذا يزيد من الاستفادة منها.
- انخفاض تكلفة توصيل تقارير المحاسبة إلى مستخدميها.
- اتساع نطاق الأخبار عن الشركة وجلب مستثمرين جدد.
- معرفة رد فعل هذه التقارير على أسعار أسهم الشركة فى أسواق الأوراق المال العالمية.

ويجب أن توضع مجموعة من الضوابط والإرشادات عند استخدام شبكات الإنترنت فى عرض ونشر تقارير المحاسبة سواء الفترية أو المرفقة بالقوائم المالية فى نهاية السنة الماليـــة. وأخذ الحيطة والحذر، وتجنب السبل التى قد تضر بالشركات والمنشآت، ويســـتخدم فى ذلك جدار الحماية.

(٣-٦) – الحاجة إلى معايير محاسبة ومراجعة للمعاملات التى تتم من خلال الإنترنت.

لقد ألقى التطور السريع فى عالم صناعة المعلومات والاتصالات مسئوليات جديـــدة على المنظمات المهنية المرتبطة بالمحاسبة والمراجعة، ومنها على سبيل المثال:

١ – وضع معايير محاسبية تتضمن المعالجات والتوجيهات المحاسبية للعمليات التى تنفذ مـــن خلال الإنترنت.

٢ - وضع معايير مراجعة تنظيم الإرشادات الواجب أخذها فى الاعتبار عند مراجعة وفحص وتدقيق عن العمليات التى تنفذ من خلال الإنترنت.

٣ - تحديد مسئولية مراقب الحسابات عن العمليات الى تتم من خلال الإنترنت ولا سيما عنصر الموضوعية .

وهذه المسائل وغيرها سوف تكون مجالا للدراسات والبحوث فى مناسبة أخرى إن شاء الله وقدر، وسبحان القائل، "**ويخلق ما لا تعلمون**".

الفصل السابع

الجوانب السلوكية للرقابة بالمعايير والموازنات التخطيطية

مقدمة

من المجالات الحديثة في مجال المحاسبة بصفة عامة الاهتمام بسلوكيات العنصر البشري ولا سيما في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية، وفي هذا المجال هناك ثلاث مدارس رئيسية هي: المدرسة القديمة وتسمى (X) والتي تقوم على فلسفة إهمال سلوكيات العنصر البشري، والمدرسة الحديثة نسبياً وتسمى (Y) والتي تهتم بسلوكيات العنصر البشري، والمدرسة الإسلامية والتي تقوم بالاهتمام بكل ما يحيط بالإنسان من حيث احترامه وتقديره والمحافظة عليه وتوفير احتياجاته المادية والمعنوية والتي تقود إلى الخير للجميع.

ولهذه المدارس آثار واضحة على الرقابة وتقويم الأداء باستخدام الموازنات التخطيطية وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل، حيث نتناول مفهوم كل مدرسة، والأسس التى تقوم عليها وآثارها المختلفة على سلوكيات العنصر البشرى سواء كانت إيجابية أم سلبية.

وسوف نعطى اهتماماً خاصاً للمدرسة الإسلامية ودورها فى معالجة الآثار السيئة للرقابة بالمعايير وبالموازنات التخطيطية وبيان الفروق الجوهرية بينها وبين المدارس الوضعية.

وتأسيسا على ما سبق فقط خطط هذا الفصل بحيث يقع في مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول : الجوانب السلوكية للرقابة بالمعايير والموازنات التخطيطية في المناهج الوضعية.

المبحث الثاني : الجوانب السلوكية للرقابة بالمعايير والموازنات التخطيطية في المنهج الإسلامي.

المبحث الأول

الجوانب السلوكية للرقابة بالمعايير والموازنات التخطيطية في المناهج الوضعية.

تمهيد

يختص هذا المبحث بتناول طبيعة العنصر البشرى عند علماء النفس ورجال الأعمال، وأثر الرقابة بالموازنات التخطيطية عليه، ودور المحاسب الإدارى تجاه سلوكيات العنصر البشرى عند تصميم وتشغيل النظم المحاسبية وإعداد التقارير المختلفة.

(١-١) طبيعة العنصر الإنساني فى نظر علماء النفس :

لقد خلق الله البشر ألوان وصفات مختلفة منهم المجتهد وغير المجتهد والذكي وغير الذكي، وجعلهم أيضا مختلفين في طريقة التعبير والكلام وكذلك المناقشة وهذا مصداقا لقوله تبارك وتعالى : "**ومن آياته خلق السموات والأرض واختلاف ألسنتكم وألوانكم إن فى ذلك لآيات للعالمين**" (سورة الروم آية ٢٢).

ومن ناحية أخرى تؤثر الظروف المحيطة بالناس على سلوكهم على مدى الزمن ولذلك يجب عند تصميم نظم الرقابة المحاسبية أن تدرس طبيعة البشر الذي سوف يطبق عليهم تلك النظم حتى تحقق أهدافها.

وينقسم علماء النفس فيما بينهم فى نظرهم إلى طبيعة البشر إلى اتجاهين :-

١ - الاتجاه الأول (التقليدي) نظرية (X): ويرى بعض علماء النفس أن العامل يكره العمل ويحاول تجنبه ما أمكن وينقصه التوجيه الذاتي وتحمل المسئولية وعليه فإن هناك حاجة إلى نظم رقابة فعال للتأكد من أن العمل يسير وفقا للخطط والمعايير الموضوعة وضرورة وجود مشرفين لعملية التوجيه والإشراف، بالإضافة إلى ذلك يلزم توافر نظام للعقاب وللثواب.

ومن ناحية أخرى فقد تبين من الدراسة الميدانية أن تطبيق منهج الثواب بمفرده لا يجبر العمال على العمل لأنهم لم يقتنعوا بالمكافأة التي سوف يحصلون عليها ويطالبون بالمزيد منها، ولكن العقاب هو الذي يرغمهم على العمل ولا سيما العقاب المادى.

ويهدف نظام الرقابة فى نظرهم إلى تقليل الكسل والتواكل والإسراف ولتشجيع الناس على العمل ورفع كفاءة الأداء، كما يساعد هذا النظام الإدارة على تصحيح الانحرافات الغير مرغوب فيها وتشجيع الأخرى المرغوب فيها.

إلا أن هذا الاتجاه قد انتقد من وجهات نظر مختلفة وظهر الاتجاه الآخر.

٢ – **الاتجاه الثاني نظرية (Y)**: يرى أنصار هذا الاتجاه أن الطاقة الجسمانية والعقلية الكامنة في البشر تستنفد في العمل، وأن العمل شيء طبيعي كامن في الإنسان مثل اللعب والراحة، وقد يكون للعمل نوع من أنواع رغبات البشر، وأن الرقابة الخارجية وأسلوب العقاب لا يمكن أن يساعد المنشأة في تنفيذ الخطط والمعايير الموضوعة بل أن الإنسان يفضل أن يمارس رقابة ذاتية على أدائه لتنفيذ الأهداف التي التزموا بها، وأن العامل البشري طموح ويسعى إلى تحمل المسئولية ويسعى دائما ليشترك في تخطيط أهداف المشروع والاشتراك في تنفيذها، والإنسان يهتم بذاتيته وشخصيته في مجال العمل ويهرب من الانعزالية والانطواء ويرغب أن تكون علاقاته بزملائه حسنة طيبة.

ويرى أنصار هذا الاتجاه أنه إذا وجد بعض العمال يتصفون بالخمول وعدم القابلية للعمل والهرب من تحمل المسئولية وغير متعاونين مع الإدارة العليا في المنشأة، فهذه حالات فردية شاذة، ووفقا لهذا الاتجاه (الثانى) يلزم أن يصمم نظام رقابة يقوم على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي والتعاون والتكامل بين العاملين وذلك للحصول على التزام من العاملين. لتحقيق أهداف المشروع، وبعبارة دقيقة يلزم أن يعتمد نظام الرقابة على التصحيح الذاتي.

ويترتب على ذلك ضرورة توافر نظام محاسبة المسئولية كمرشد لكل عامل ليعرف واجباته نحو تحقيق أهداف المشروع ويساعد الإدارة في تبيان أسباب الانحرافات.

ولقد انتقد هذا الاتجاه من علماء النفس ورجال الأعمال حيث يرون أن الفروض التى تقوم عليها هذا الاتجاه خيالية وغير واقعية، وأنها تحتاج إلى فئة من العمال على مستوى عال من القيم والأخلاق وهذا صعب المنال فى المجتمعات المعاصرة.

يتضح من العرض السابق أن هناك علاقة قوية سببية بين طبيعة البشر ووظيفة الرقابة ويجب على المنشأة أن تصمم نظم الرقابة التي تتناسب مع طبيعة العاملين بها وإن كانت هذه الخلاصة من الناحية النظرية مقبولة إلا أن هناك صعوبات عمليه لتصنيف طبيعة البشر إلى الفئة الأولى وإلى الفئة الثانية لأن تصرفات وسلوك البشر تختلف بمرور الزمن وتتأثر بالظروف المحيطة، لذلك يجب أن يكون نظام الرقابة مرن يجمع بين مفاهيم الفئة الأولى والثانية بمعنى أن الشركة يمكنها أن تصمم نظام رقابة محاسبي يقوم على أساس المشاركة ويحقق التعاون بين العاملين، ويوضح خطوط المسئولية وهذا يعني أن وجهة النظر هذه ليست بدائل بل مكملين ومنسجمين.

(١-٢) – طبيعة العنصر البشري في الفكر الإسلامي :

يؤيد الإسلام الاتجاه الثاني حيث ينادي بفكرة الرقابة الذاتية أي يجعل من الفرد رقيبا على نفسه عن طريق ضميره الحي الذي يخاف الله ويعلم أنه يراقبه في كل تصرفاته وذلك مصداقا لقوله جل شأنه في سورة الحديد الآية (٤) **"وهو معكم أينما كنتم"** ومصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم سأله سائل جبريل عليه السلام ما الإحسان ؟ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم **"أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"** (رواه البخاري) ومن ناحية أخرى يؤيد الإسلام مبدأ المشاركة في صنع القرارات الإدارية وفي دراسة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين وبين العامل وصاحب العمل، وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى في سورة آل عمران الآية ١٥٩ **"وشاورهم فى الأمر"** ، وفي تفسير هذه الآية يرى الإمام سيد قطب: أن مبدأ الشورى لا يقوم الإسلام على أساس سواه، أما لشكل الشورى والوسيلة التي تتحقق به فهذه أمور قابلة للتعديل والتطوير وفق أوضاع الأمة وملابسات حياتها وكل شكل وكل وسيلة تتم بها حقيقة الشورى لا مظهرها – فهي في الإسلام.

وبخصوص مبدأ التعاون والتنسيق وإزالة الخلافات بالحجة والمنطق فهذا أيضا من أهم المبادئ الإسلامية التي تنظم العلاقة بين الحاكم والمحكومين ويضيق المقام بنا لبيانها والتعليق عليها ويمكن للقارئ الرجوع إلى كتب الفقه الإسلامي.

وربَ سائل يسأل لماذا وضعت الدولة الإسلامية أساليب رقابية أخرى بجانب الرقابة الذاتية مثل نظام الحسبة والمفتشين والمراقبين وجماعة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر.

الأصل في الإسلام هو الرقابة الذاتية، ولأسباب مختلفة سوف نسرد بعضها فيما بعد وجد أولى الأمر من المسلمين أنه من الضروري لتنظيم العمل في المجتمع ولحمايته من أعدائه أن يوجد بجانب الرقابة الذاتية وسائل رقابية أخرى وضرورة وجود نظام للثواب والعقاب، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

١ - يتضمن المجتمع بعض الغرباء مثل اليهود والذين تخلوا عن القيم الدينية والأخلاقية الإسلامية، كما أن هؤلاء قد يؤثروا على بعض المسلمين فى ضمائرهم ويفسدوا قلوبهم، والحياة العملية مليئة بالعديد من الأمثلة.

٢ - استشراء الفساد في المدن الإسلامية بسبب العلاقات المتبادلة بين الدول الإسلامية وغير الإسلامية وانتشار سموم أعداء الإسلام بين المسلمين والتي وجدت مكانها بين ضعاف النفوس ففسدت قلوبهم وعميت بصائرهم وران على قلوبهم ما كانوا يكسبون.

٣ - تفشي المفاهيم غير الإسلامية الهدامة مثل الشيوعية والعلمانية، والتنوير الإسلامى لذلك ظهر من الأهمية وجود أجهزة تبصر الناس بما يجب أن يكون، وتكون لهم موجها ومرشدا وتمنعهم بما لا يجب أن يكون وفقاً لمبدأ الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر.

٤ - تغير سلوك الفرد خلال الزمن بسبب تغير الظروف المحيطة به ويحتاج دائما إلى رقابة دائمة لتحي ضميره، وهذا ما يدخلها فى نطاق الدين النصيحة.

ويجب أن نبرز نقطة رئيسية وهي أن الإسلام قد فرض على صاحب العمل أو الرئيس أو الحاكم مسئولية توفير الاحتياجات الضرورية المادية والمعنوية للعامل حتى لا تكون له حجة عندما يقصر في واجبه أو أن ينحرف عن المفروض أن يقوم به وعند تحقيق ذلك نجد أن العامل سوف يبذل أقصى طاقاته لتحقيق المطلوب منه.

ونخلص مما سبق أن الفكر الإسلامي قد سبق علماء النفس أصحاب المدرسة الثانية في وضع المفاهيم الرئيسية التي تحكم العلاقة بين العامل ورب العمل وعلاقتها بنظم الرقابة الذاتية وغير الذاتية، وتوصلنا أن الفكر الإسلامي قد وضع في المبادئ والمفاهيم التي تنادي بتكريم العامل وعدم إشعاره بالسيطرة، وأن الإنسان بطبيعته يعمل ويجب أن يعمل ويتحمل المسئولية لأن هذا شيء داخل من تكوينه ونابع من ضميره خوفا من الله تبارك وتعالى الحافز المحرك لذلك هو الحصول على رضا الله تبارك وتعالى ورضا أولى الأمر، و لم يترك الإسلام الحبل على الغارب بل وضع نظم رقابية أخرى للأفراد من ذوى النفوس الضعيفة التي ماتت ضمائرهم وفسدت قلوبهم وذلك لحماية المجتمع من أضرارهم وخصوصا بعد توفير احتياجاقم الرئيسية من مأكل، وملبس، ومشرب، ومأوى.

(١-٣)- أثر الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية على سلوك العنصر البشرى.

يتطلب استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية القائم على اللامركزية في مجال التخطيط والرقابة على أن يكون للمديرين التنفيذيين والمشرفين السلطة والحرية اللازمين لحفز متبوعيهم وتشجيعهم على تنفيذ ما ورد بهذه الموازنات من أهداف ، فعن طريق الاتصال الشخصي بين الرئيس ومرؤسيه ، يمكن للأول تحريك وتحفيز الآخرين، وعن طريق أسلوب العقاب والثواب تعتبر الموازنات أداه للتحفيز ، وقد أدى التطبيق العملي لهذا إلى ظهور آثار سيئة على نفوس العاملين باعتقادهم أن الموازنات سيفا مسلطا عليهم ويحاولون التهرب منه ، وقد أجريت عدة دراسات ميدانية في هذا المجال خلصت إلى :

(١) - تمثل الرقابة بالموازنات ضغطا على العاملين واستفزازا وتعارضا بين المديرين والعمال، كما تجعل العمال يتحدوا ضد الإدارة، كما يستخدم المشرفون الموازنات كأداة لتحقيق مآرب شخصية أو يشعرون بالتشفي في العمال عندما تحدث أخطاء أحيانا.

(٢) - تساعد الموازنات على تحفيز المديرين لتحقيق الأهداف وخصوصا عندما يشعروا بالرضا عندما ينجحوا في تحقيق خططهم وبرامجهم ولو على حساب العاملين.

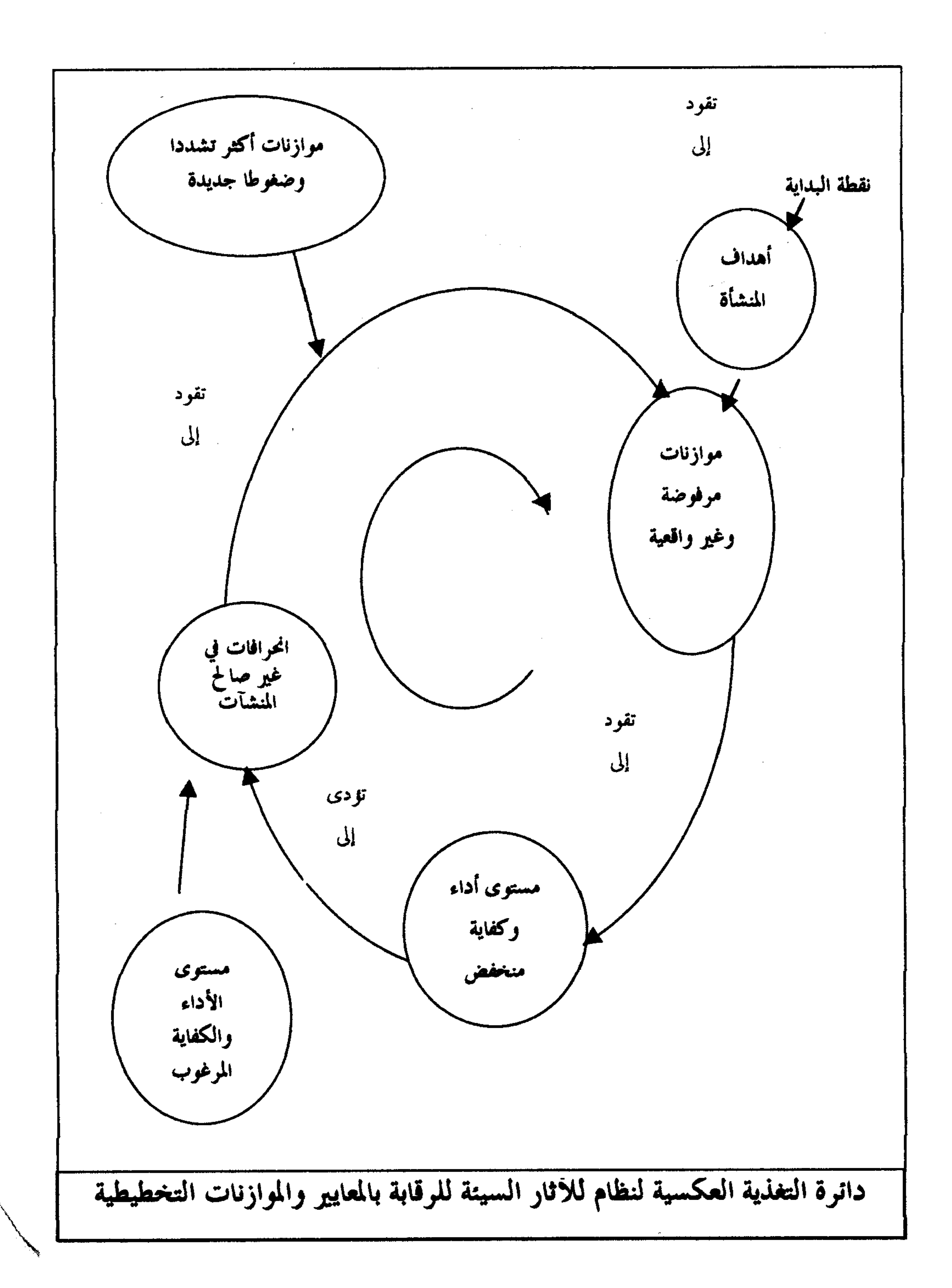
(٣) - لأسلوب الرقابة بالموازنات التخطيطية جانب سلوكي وقد يكون لها آثارا إيجابيــة وأخرى سلبية.

وهذه الخلاصة تنقلنا إلى تحليل تلك الآثار وكيف تحدث والطرق المناسبة لمعالجـــة النواحي السلبية، وهذا ما سوف نتناوله في الصفحات القادمة.

(١-٤) - الآثار السيئة للرقابة بالموازنات التخطيطية:

فيما يلي أهم الآثار السيئة للرقابة بالموازنات والتي استنتجت من الدراسات الميدانية :

*- تمثل الموازنات ضغط غير مرغوب فيه على العنصر الإنساني.



دائرة التغذية العكسية لنظام للآثار السيئة للرقابة بالمعايير والموازنات التخطيطية

(١-٥)- أساليب التغلب على الآثار السيئة للرقابة بالموازنات التخطيطية :

يرى علماء الإدارة والمحاسبة وعلم النفس أنه من الممكن أنه التغلب على معظم الآثار السيئة للرقابة بالموازنات التخطيطية وذلك بتوفير احتياجات العنصر الإنساني التي تتحرك في سبيل تحقيقها لأن ذلك سوف يؤدي إلى تحفيزه للعمل وتحقيق الولاء لمن يعمل معه ويوقظ ضميره ويشرح صدره .

وتنقسم احتياجات العنصر البشري إلى مجموعتين هما :

أ - احتياجات معنوية غير ملموسة مثل :

- الشعور بالذاتية في العمل وأن عمله مهم .
- الشعور بالاستقلال بالحرية وأن كرامته محفوظة.
- الشعور بأنه جزء من المجموع ومتعاون معهم.
- الشعور بالأمان والاطمئنان على مستقبله.
- وجود القدوة التي تلتزم بالقيم والأخلاق والكفاءة.

ويمكن توفير الاحتياجات عن طريق المشاركة الفعالة وتوفير جو من العلاقة الطيبة بين العامل ورؤسائه.

ب- احتياجات مادية وتتمثل فى الضروريات والحاجيات ومنها:

- المأكل والمشرب.
- الملبس والمأوى .
- العلاج والتعليم .
- الزواج والترويح عن النفس.

ويعتبر نظام المشاركة نظام الأجر العادل، ونظام الحوافز المادية، ونظام للتكافل الاجتماعي من أهم أساليب توفير تلك الاحتياجات السابقة، ونظراً لضيق المقام سوف تركز على أسلوب المشاركة وأسلوب الحوافز المادية وبيان دورهما فى التغلب على الآثار السيئة للرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية.

أولا : دور أسلوب المشاركة في التغلب على الآثار السيئة للموازنات التخطيطية.

يمكن أن يساهم أسلوب المشاركة فى مشاكل الآثار السيئة للرقابة بالموازنات على النحو التالي :

١ – علاج مشكلة الضغط الغير مرغوب فيه: يرى علماء النفس أن أحد الحلول المرضية لهذه المشكلة هو اشتراك العمال في إعداد معايير الأداء والموازنات ومناقشتها، لأن معظمهم يرغبون في تحمل المسئولية وأن يكون لهم سلطة ذاتية فعن طريق مشاركة المسئول عن إعداد الموازنة مع رئيس العمال وبعض العمال، وعن طريق التفاهم والتشاور يمكن الحصول على موافقة طيبة من رئيس العمال ومن العمال عن الموازنة ويصبحوا ملتزمين بها.

٢ – علاج مشكلة التصادم بين رؤساء الأقسام: إن تصميم نظام الموازنات وفقا لمفاهيم السلطة والمسئولية المطبق في علم إدارة الأعمال يمكن التغلب به على معظم التصادم الذي قد يحدث بين رؤساء الأقسام أو مديري الادارات على المستوى الأفقي في التنظيم الإداري، ومن ناحية أخرى يلزم اشتراك كافة المسئولين في تلك المستويات الإدارية في تصميم هذا النظام حتى يلتزم كل رئيس المسئولية المنوط بها، بالاضافة إلى ذلك يجب توعيتهم بأن الجميع يجب أن يعملون لتحقيق أهداف المنشأة، فهى سفينة واحدة ينتفع منهما الجميع.

٣ – علاج مشكلة سوء العلاقة والفهم المتبادلين بين العمال والإدارة: إن الاشتراك الحقيقي الفعال للعمال في تشخيص مشاكل الإدارة وإعداد المعايير الموازنات سوف يساعد على حل تلك المشكلة أيضا، ولكن كيف ندرب العمال على المساهمة في ذلك، ربما عن طريق برامج التوعية والتدريب وإعطائهم فرصة لحضور ندوات علميه فى هذا المجال.

وحتى تتحقق المشاركة الفعالة وتؤتي ثمارها الإيجابية يلزم فى هذا المجال توافر الشروط الآتية :

أ– أن يكون للمشرفين معرفة ودراية عن ما يدور في الأقسام الأخرى وأن تعطى لهم الفرصة لذلك.

ب– تطبيق مبدأ التكامل والتنسيق بين الأهداف الفرعية للأقسام الأخرى وأن تعطى لهم الفرصة لذلك.

ج- ليس من الضروري إشراك العمال ورؤساء الأقسام في كل صغيره وكبيرة بل فقط في الأمور التي تتعلق بنشاطهم.

د- إيضاح وحدة الهدف بين جميع العاملين.

٤ - **علاج مشكلة فقد الثقة** :عن طريق المناقشات البناءة بين العاملين والمديرين يمكن تأسيس نوع جديد من العلاقة مبني على المصالح المشتركة وهذا يتطلب فتره زمنية، فبعد تنفيذ المقترحات السابقة فسوف يساهم رئيس العمال مساهمة حقيقية في مجال الإدارة ويقطع الدائرة المتضاعفة المستمرة من سوء الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاجية.

وهذه الخلاصة تقودنا إلى دراسة مفهوم المشاركة والشروط الواجب توافرها فيها حتى تحقق أهدافها الإيجابية في مجال الرقابة بالمعايير وبالموازنات التخطيطية وهذا ما سوف نتناوله فى البند التالى.

تطبيق مفهوم المشاركة في وضع المعايير وإعداد الموازنات التخطيطية

تعنى المشاركة اشتراك العاملين أو نوابهم في مراحل عملية الرقابة، أي عند اعداد معايير الأداء وتقويم الأداء واقتراح الحلول الممكنة لمعالجة الانحرافات الغير مرغوب فيها، وحتى تتحقق المشاركة بهذا المفهوم وتحقق أهدافها يجب توافر الشروط الآتية :-

١ - يجب أن تهتم المشاركة باشتراك العامل ذهنيا وعاطفيا وإحساسياً، وفي هذا المقام يجب أن نؤكد للعمال في بداية الأمر أن آرائهم ومناقشاتهم سيكون لها محل اعتبار واحترام تقدير عند التنفيذ، لأن كثيرا ما يشترك العمال بدون فاعلية لاعتقادهم أن حضورهم كان مجرد تحصيل حاصل وهذا ما يسمى بالمشاركة الوهمية الشكلية.

٢ - يلزم أن تؤدي عملية المشاركة إلى جعل العامل يحس بأنه جزء من المجموعة ويجب أن يتعاون لتحقيق أهدافها المرتبطة بأهداف المشروع، وبذلك يشعر كل عامل بذاتيته وشخصيته، ويكون لديه الولاء والانتماء للمؤسسة التى يعمل فيها.

٣ – يلزم أن تؤدي المشاركة إلى تشجيع العمال لتحمل المسئولية التي هي باعث الرقابة الذاتية والتوجيه التلقائي ، بمعنى جعل العامل يناقش مع نفسه ويقول " لقد اعطيت لي الفرصة للمناقشة ولقد أخذت اقتراحاتي بعين الأعتبار والاحترام، لذلك يجب أن أبذل أقصى ما في وسعي لتحقيق المعايير والموازنات الموضوعة والتي وافقت عليها، ولماذا لم أشجع بقية أعضاء مجموعتي ليحذوا حذوي ؟ لذلك يلزم على أن أوافي بعهدي مع الإدارة.

٤ – يجب أن تقود المشاركة الحقيقية إلى تحقيق التوازن العادل بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف الشركة، وهذا ما يؤدي إلى التزام العمال بتحقيق المعايير والموازنات الموضوعة.

٥ – يجب أن تعمل المشاركة على زيادة ولاء العمال للشركة بمعنى يجب أن يظهر أثار ذلك على جميع سلوك العمال سواء داخل الشركة أو خارجها وأن يكون فخورا بها وهذا بدوره يجعله يلتزم بأهدافها حتى ولو كانت متعارضة مع أهدافه الشخصية.

ولقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المشاركة الفعالة تؤدى إلى زيادة الكفاية الانتاجية، لأن العامل عندما يشعر بالرضا يؤدي هذا إلى زيادة الكفاية الانتاجية ويتقن العمل ويحسنه ويطوره ويكون مبدعاً.

وبالرغم من ايجابيات مفهوم المشاركة في إعداد المعايير والموازنات إلا أن هناك جوانب سلبية لعملية المشاركة منها ما يلي : .

أ – عندما ترفض الإدارة آراء بعض العاملين المشتركين يجعلهم سلبيين تجاه الآراء الأخرى وربما يخلق ذلك أحلافاً في الشركة وهذا ما يطلق عليه بالشللية، وهذا ينتج من العاملين الذين يخطئون في فهم المشاركة بمدلولها النظري والتطبيقي.

ب – ربما لا يتعاون بعض العمال في تنفيذ القرارات التي لم يشتركوا فيها، وهذا خطأ منهم في تطبيق مفهوم المشاركة.

ج– ربما يطمع العمال في الاشتراك في كل كبيرة وصغيرة، ولا يعرفون حدود المشاركة وفي هذا الخصوص يجب توضيح الأمور لهم.

د- يحضر بعض العمال إلى لجان المناقشة و لم تتاح لهم فرصة المناقشة نظرا لضيق الوقت أو عدم تفهمهم للمشاكل، وهذا ربما يؤدي إلى تغيبه في المرات التالية، ومثل هؤلاء يحتاجون إلى برامج توعية وتدريب، ويجب أن رئيس لجنة المشاركة إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة.

وعموما يمكن التغلب على معظم هذه الجوانب على النحو التالي:

- اشتراك العمال في الموضوعات التي تتناسب مع وضعهم بالشركة.
- يكون لدى المشترك قابلية ومقدرة على المشاركة الفعالة.
- يجب أن لا يشعر العامل بأنه سيهدد من رئيسه إذا عارض أو كانت وجهة نظره مخالفة لوجهته.

ونخلص مما سبق إلى أنه بتطبيق نظام المشاركة الفعالة في مجال إعداد المعايير والموازنات ومراحل تنفيذها وتحليل الانحرافات وعلاجها وسوف يؤدي إلى توافر جو من الوفاء والتعاون والتكافل بين أفراد أسرة الوحدة الاقتصادية وهذا بدوره يساعد على إشباع حاجات العنصر البشري المعنوية السابق ذكرها تفصيلا.

ثانيا: دور أسلوب الأجور والحوافز المادية العادلة في التغلب على الآثار السيئة للرقابة بالموازنات :

يعمل الإنسان ويكد ويتعب من أجل الحصول على أجره سواء أكان نقدا أو عينيا وذلك لإشباع حاجاته المادية والتي من أهمها المأكل للتغلب على مشكلة الجوع، والملبس للتغلب على مشكلة العرى، والمشرب للتغلب على مشكلة الظمأ، والمأوى للتغلب على مشكلة الضحوة والكد والتعب، وقد أوضح القرآن الكريم تلك الاحتياجات منذ ١٤ قرنا من الزمان حينما قال الله سبحانه وتعالى لسيدنا آدم عليه السلام يا آدم أن الشقاء بالكد والعمل والقلق والحيرة واللهفة والانتظار والألم والفقدان ... كل هذا ينتظر من يعيشون خارج الجنة أي من يعيشون على الأرض، فقد قال سبحانه وتعالى في سورة طه: **"إن لك ألاّ تجوع فيها ولا تعرى وإنك لا تظما فيها ولا تضحى"** (طه : ١١٨ – ١١٩).

وحيث أن الإنسان يكد ويتعب ويشقى من أجل الحصول على عائد نقدى أو عيني لتوفير تلك المتطلبات وأن المحرك والحافز لمزيد من العمل والجد والاجتهاد والتعاون

والإخلاص هو العائد المرضي ، لذلك يجب على المنشأة أن تصمم نظاما عادلا للأجـــور والحوافز المادية يضمن للعامل العائد المرضي والأمن والاستقرار والطمأنينة ويحقق تعاونــه مع الآخرين، أما إذا لم يتوافر ذلك النظام سوف يحل محله نظام غير عادل لحساب الأجــر والترقي مبني على الاستقلال والرشوة والمحسوبية وهذا يقود إلى الكراهية والبغضاء والحقد بين العمال وبين رؤساء العمل وبين العمال بعضهم البعض ويتسبب ذلك في تكوين الشلل والجماعات غير الرسمية وفقد الثقة بين أعضاء أسرة الوحدة الاقتصادية وهذا يـــؤدي إلى الآثار السيئة السابق بيانها تفصيلا.

ويجب أن يتوافر في نظام الأجور والحوافز المادية ما يلي :

١ – وجود نظام عادل لحساب الأجر العادي والاضافي ، يقوم على أساس مـــن يعمـــل ويجتهد يحصل على المزيد من الأجر وليس على أساس الأجر للجميع يتساوى الذيـــن يعملون مع الذين لا يعملون.

٢ – تحقيق المساواة بين الأفراد لا فرق بين قريب وغريب ونسيب إلا بالعمل بما يقدمه من عمل وانتاج وليس بما يقدمه إلى المسئولين من هدايا وخدمات شخصية ونفاق.

٣ – أن يتضمن نظام الحوافز إشراك العمال في الناتج النهائي (الأرباح) حـــتى يثقـــوا في الإدارة ويطمئنوا إلى عدم وجود استغلال.

٤ – أن يحقق الأمان والطمأنينة أمام العاملين نحو الترقي وفقا للجد والاجتهاد وليس علـــى أساس الأقدمية، كما يحقق الآمان ضد الأخطار الغير متوقعة وذلك بتواجـــد نظـــام للتكافل الاجتماعي.

٥ – أن يحقق الأمان ضد الفصل مادام العامل يبذل ما في طاقته ولا يقصر في أداء واجباته.

٦ – أن يوجد نظام للعقاب يحمي المنشأة من عبث العاملين وأن يكون عقابا ماديا لأن أثر العقاب المادي يكون أحيانا أقوى من العقاب المعنوي وخصوصا بالنسبة لطبقة العمال.

ويحقق نظام الأجور الحوافز العادل النتائج الآتية :

١ – عندما يشعر العامل أنه يكافأ على جهوده سواء ماديا أو معنويا فسوف يضاعف من جهوده، ويحفز زملائه، وعليه تزيد انتاجية الوحدة الاقتصادية بصفة عامة.

٢ – عندما يشعر العامل بأنه سوف يكافأ على جهوده، وأن هناك عدالة في المكافآت فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة ثقة الإدارة به وتقوى العلاقة الطيبة بينهما ويعم الرخاء على الجميع.

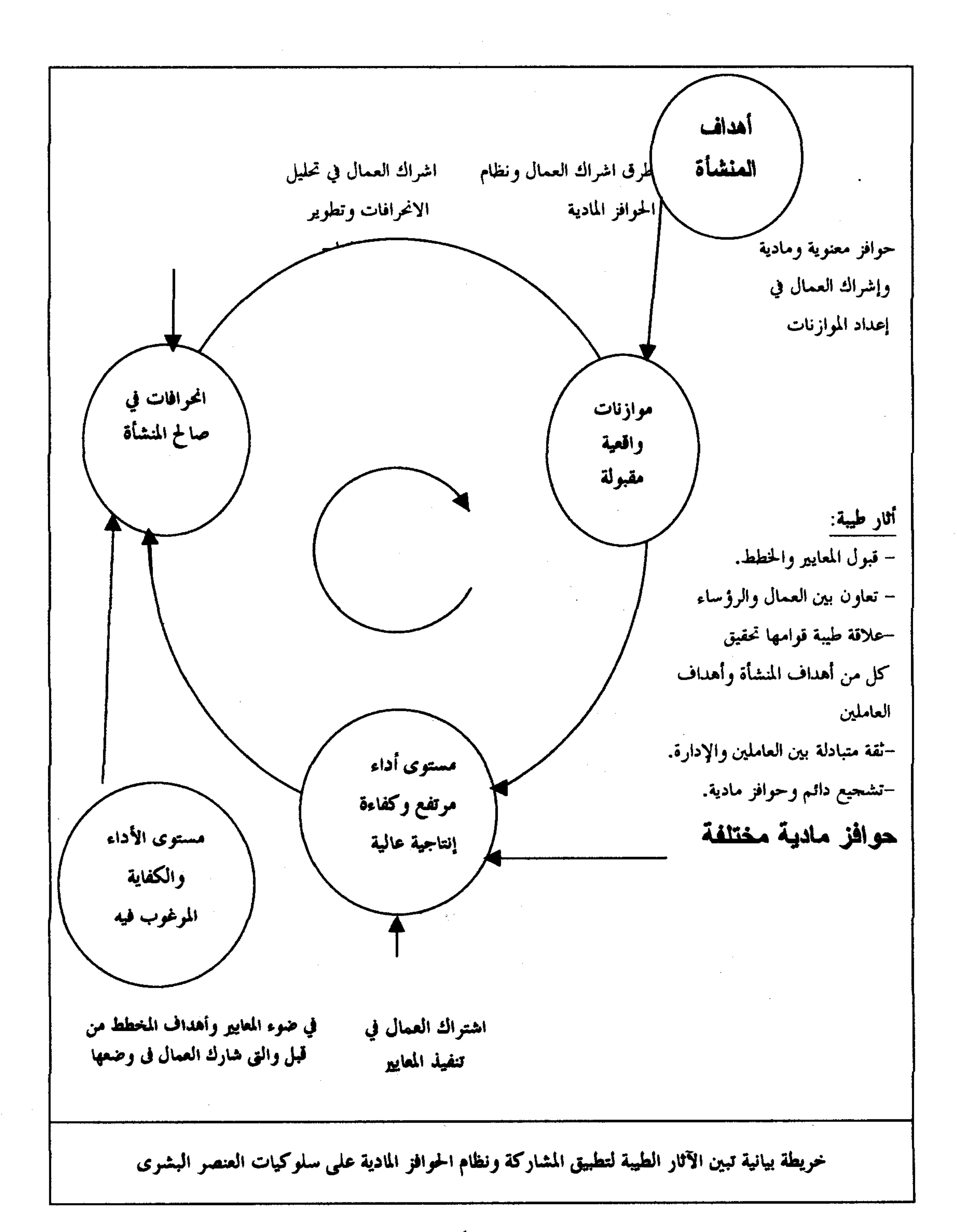
٣ – عندما يشعر العامل أن هناك عدالة في العقاب فإنه يحاول سبق زملائه في تعويض ما فقده من عائد مادي فقده بالعقاب وذلك بالجد.

٤ – إن ضمان العامل لمستقبله وترقيته يزيد من معنوياته ويستفيد من وقته في الانتاج وليس في البحث عن واسطة تؤمن له ذلك.

ونخلص مما سبق إلى أن نظام الأجور والحوافز العادل يساعد العمل على توفير احتياجاته المادية كما أنه يساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة.

وبخصوص علاقة نظام الأجور والحوافز بالآثار السيئة للرقابة بالموازنات فإنه يتضح من التحليل السابق أن هذا النظام يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة وينمي الكفاية الانتاجية للعمال ويقلل من الإسرافِ والضياع، وهذه النتائج بلا شك العلاج المناسب للآثار السيئة للرقابة السابق الإشارة إليها تفصيلا، وعند شعور العامل بأن توفير احتياجاته المادية مرتبط بتحقيق الأرقام الواردة بالموازنة التخطيطية فإنه بلا شك يتعاون مع الجميع في سبيل ذلك، ومن الناحية الأخرى إذا ربط نظام الترقي في المنشأة بتحقيق الخطة لكل مشروع فإن ذلك سوف يساهم في تعاون العاملين في العمل والاجتهاد، وهذا بدوره يقضي على الاحتكاك بين الأفراد وسوء الفهم الذي قد يسود بينهم لأن مصلحتهم أصبحت واحدة.

الشكل الوارد بالصفحة التالية يوضح آثار علاج السيئة للرقابة بالموازنات على سلوكيات العنصر البشرى عن طريق المشاركة الفعالة ونظام الأجور والحوافز العادل.



خريطة بيانية تبين الآثار الطيبة لتطبيق المشاركة ونظام الحوافز المادية على سلوكيات العنصر البشرى

المبحث الثاني

الجوانب السلوكية للرقابة بالمعايير والموازنات التخطيطية في المنهج الإسلامي

تمهيد

يختص هذا المبحث بعرض المفاهيم والمبادئ الإسلامية التي تفسر طبيعة وتحلل سلوك العنصر البشري مع التطبيق على الرقابة بالموازنات التخطيطية، فبعد بيان نظرة الإسلام إلى العنصر البشري بصفة عامة وإلى العاملين بصفة خاصة، نعرض المبادئ الأساسية الإسلامية التي تبين طبيعة سلوك العنصر البشري في الإسلام، يلي ذلك مناقشة لآثار تطبيق تلك المبادئ في مجال إقامة الرقابة باستخدام الموازنات على العنصر البشري.

(٢-١) نظرة الإسلام إلى العنصر البشري:

ينظر الإسلام إلى العنصر البشري نظرة اهتمام وتقدير باعتباره خليفة الله في الأرض وعَلّمه من فيض علمه ما يمكنه من عمارة الأرض وسخر له كافة النواميس لهذا الغرض ... والآيات القرآنية والأحاديث الشريفة التي تدل على ذلك كثيرة يضيق المقام لذكرها، ولكن نورد منها قول الله عز وجل "**ولقد خلقنا الإنسان فى أحسن تقويم** " (التين ٤٠)، وقوله سبحانه وتعالى " **خلق الإنسان من علق (٢) إقراء وربك الأكرم (٣) الذى علم بالقلم (٤) علم الإنسان ما لم يعلم** (العلق ٢-٥) وقوله تعالى عز وجل: " **ولقد كرمنا بنى آدم وحملنهم فى البر والبحر ورزقنهم من الطيبات وفضلنهم على كثيراً ممن خلقنا تفضيلا** " (الاسراء :٧٠).

ومن ناحية أخرى يحب الله ورسوله اليد العاملة الكادحة، كما حث الله الناس على العمل والسعي في الأرض ابتغاء الرزق الطيب، كما نهى عن ظلم العاملين وتحميلهم ما لا يطيقون واتباع اللطف واللين والقول الحسن الطيب في مناقشتهم فقال تعالى "**هو الذى جعل لكم الأرض ذلولاً فأمشوا فى منكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور**" (الملك :١٥).

(٢-٢) المبادئ الأساسية الإسلامية التي تبين سلوك العنصر البشري:

ولقد تضمنت الشريعة الإسلامية مجموعة متكاملة ومترابطة من المبادئ التي توضح طبيعة العنصر البشري وتحكم سلوكه وتصرفاته المختلفة سواء في مجال العبادات أو في مجال المعاملات ، كما اهتم الإسلام بالنواحي المادية والمعنوية للإنسان مهما كان مركزه وعمله وربط بينهم في اطار متوازن ليحقق الخير والسعادة للإنسان في الدنيا والآخرة، ويضيق المقام ويعجز الفكر البشري للإلمام بكل هذه المبادئ وفهم مدلولها شاملا، فما نعلم بجانب علم الله قليل مصداقا لقوله تعالى " **ولا يحطيون بشيء من علمه إلاّ بما شاء وسع كرسيه السموات والأرض** ". (البقر: ٢٥٥)، ونعرض في الصفحات التالية أهم هذه المبادئ.

١ - مبدأ تكريم وتفضيل العنصر البشري :

لقد اهتم الإسلام بالعنصر البشري وقدره باعتباره من مقومات الحياة على الأرض فالعمل يحقق سعادة الفرد ورفاهية المجتمع، ولتحقيق ذلك فقد سخر الله له ما في السموات وما في الأرض لكي يسعى ويعمل ... وفي هذا يقول الله سبحانه وتعالى: " **ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقنهم من الطيبات وفضلنهم على كثيراً ممن حلقنا تفضيلا**" (سورة الإسراء الآية: ٧٠)

ولقد ورد فى تفسير هذه الآية أن الله قد كرم وشرف الإنسان ووضعه في أسمى مرتبة بين الخلائق فلا يجب أن نحقره أو نقلل من شأنه مهما كان موضعه الاجتماعي كما أن الله سبحانه وتعالى قد سخر ما في الأرض وما عليها وما في البحار من خيرات وقدرات للإنسان، ومن أنواع التكريم أن يكون الإنسان قيما، متحملا تبعة اتجاهه وعمله.

ولقد بلغ من تكريم الله للعنصر البشري أنه أمرنا أن لا ننهر السائل إحتراما لذاتيته .... وبالقياس لا يجب على الرؤساء أن ينهروا أو يسيئوا إلى العاملين أو يقللوا من شأنهم بل يجب أن يعاملوهم بالحسنى وبالكلمة الطيبة، وعلى سبيل المثال يعلمنا رسول الله أن نعامل فئة الخدم على إنهم إخواننا وأخواتنا، ويتضح من هذا المبدأ أن الإسلام يتفق مع المنهج الحديث في أن النفس

البشرية تهتم بذاتيتها وكرامتها ووجودها في المجتمع وهذه هي فطرتها التي فطرها الله عليها وأنها سوف تقاوم بكل الوسائل والمحاولات من يحاول النيل من تلك الذاتية والكرامة.

٢- مبدأ المشاركة في الجماعة :

يستمد العنصر البشري ذاتيته وكرامته ليس فقط من احترام رؤسائه له بل أيضا من ضرورة المشاركة مع الآخرين على كافة المستويات، في المترل وفي العمل، وفي المجتمع حتى يقوم بالمسئولية التي حملها الله إياه على الوجه الأكمل، والإنسان بطبيعته يهتم بالعلاقات الإنسانية التي تجعل الإنسان أخا للإنسان ومحبا له يرغب في المشاركة وفي العمل وفى تحمل المسئولية وذلك بما زوده الله القادر من المقدرات والطاقات الجدية والذهنية، فلا يمكن أبدا حبس أو تقييد تلك الطاقات. ولقد ورد في منهج المشاركة وهو ما يطلق عليها في الفكر الإسلامي الشورى : العديد من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة منها قول الله تبارك وتعالى: "**وشاورهم فى الأمر** " (سورة آل عمران: ١٥٩)، وتوضح هذه الآية أن الشورى بين المؤمنين ملزمة وواجبة وأن نظام الإدارة سواء في إدارة الدولة أو ما يتبعها من وحدات أو إدارة الوحدة الاقتصادية وما يتبعها من إدارات يجب أن يكون هذا قائما على أساس الشورى لأن الفرد وحده من وحدات المجتمع تتفاعل وتتعامل مع الوحدات الأخرى عن طريق المشاركة ويحكم هذا التفاعل والتعاون شريعة الله ... ومن ناحية أخرى سوف يترتب على إهمال هذا المنهج فشل الإدارة. وعدم قيام كل فرد بمسئوليته ولقد بين رسول الله صلى الله عليه وسلم أهمية الشورى فقال " ما ندم من استشار ولا خاب من استخار".

يتضح مما سبق أن مبدأ المشاركة من أساسيات السياسة الشرعية في الإسلام وأنه ضرورة لضمان ذاتية وكرامة الإنسان وشعوره وكرامة الإنسان وشعوره بالانتماء إلى المجتمع الذي يعيش فيه وهذا يتفق مع المنهج الحديث لتحليل طبيعة العنصر البشري...

٣- مبدأ الرقابة والمحاسبة الذاتية :

من أهم خصائص النفس البشرية المؤمنة هي المراقبة والمحاسبة الذاتية فبعد تكريمها وتشريفها وتفضيلها على سائر المخلوقات وتسخير ما في البر والبحر لها. وبعد احترامها

وتقديرها من خلال نظام الشورى ونظام العلاقات الإنسانية القائم على حب الله وطاعته، تجد الإنسان المؤمن عليه مسئولية إطاعة الله والرسول وأولي الأمر وأن يراقب ويحاسب نفسه بنفسه ودليل ذلك من القرآن قول الله تبارك وتعالى: "**بل الإنسان على نفسه بصيرة** (القيامة: ١٤)، وقول الرسول (ﷺ) "**تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك**" (مسلم)

ولقد ورد عن عمر رضي الله عنه "**حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم وهيؤا للعرض الأكبر**" ولقد وضع الإمام أبو حامد الغزالى أسس المراقبة والمحاسبة الذاتية على النحو التالي" :

أ- **المشارطة**: وهذا ما يطلق عليه في الفكر المحاسبي المعاصر بتحديد المعايير والخطط، وهى مناط المسئولية والتي يجب أن تكون وضحت من خلال الشورى، ويتمثل في تحديد ومعرفة ما يجب أن يقوم به الفرد.

ب- **المراقبة**: ويقصد بها هنا متابعة الأداء أولا بأول وكأن الله يراقب النفس البشرية في السر والعلانية، ولقد ورد في شأن المراقبة الذاتية الكثيرة من الأحاديث النبوية منها قول الرسول عليه السلام ... "**اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك**" (مسلم) وقد ورد عن السلف الصالح قولهم عن المراقبة" **إن كان سيدي (الله) رقيبا على فلن أبالي بغيره أفضل الطاعات مراقبة الحق على دوام الأوقات**""المنافق يراقب الناس ولا يراقب الله تعالى".

جـ- **محاسبة النفس على تقصيرها**. أي انحرافها عن ما يجب أن يكون حتى لا يتكرر هذا التقصير مره أخرى.

د- **محاسبة النفس بعد أداء العمل**: لبيان مدى مطابقة أدائه لما يجب أن يكون، فلقد أوصى رسول الله صلي الله عليه وسلم أحد الصحابة بقوله .. "**إذا هممت بأمر فتدبر عاقبته فإن كان رشدا فامضه وإن كان غيا فانته**"(**عن عباده بن الصامت**)، يوضح هذه النصيحة مفهوم الرقابة في المنبع الذي ينادي به رواد الفكر المحاسبي المعاصر ولقد ورد عن السلف الصالح. "**إن التقى أشد محاسبة لنفسه من سلطان غاشم ومن شريك شحيح**".

هـ - **المجاهدة في كبح هوى النفس:** إن قصرت أو انحرفت النفس، فتحاول تعويض مـا فاتها بمزيد من العمل والاجتهاد وخوفا من الله وطمعا في رضائه.

و - **المعاتبة** : وتتمثل في توبيخ النفس بسبب تقصيرها وانحرافها والتوبة إلى الله والاستغفار ورد الحقوق إلى أصحابها ومضاعفة الأعمال الصالحات وأساس ذلك قـول الله تبـارك وتعالى: "**إلاّ من تاب وآمن وعمل عملاً صلحاً فأولئك يبدل الله سيئاتهم حسنات وكان الله غفوراً رحيما** " (الفرقان : ٧٠)

يتضح من التحليل السابق أن الفكر الإسلامي في تحليله لطبيعة العنصر البشري يهتم بمبدأ المراقبة والمحاسبة الذاتية وهي موجودة في النفس المؤمنة بـالله والراضيـة بقـدره والمطمئنة بحكمه وعدله، ويهدف ذلك إلى محاولة منع الانحراف أو التقصير قبيل حدوثـه وإن حدث فيجب على النفس أن تجاهد في تعويضه بمزيد من الجد والاجتهاد وذلك بعد العقاب والتوبيخ الذاتي، وما سبق يؤكد أن الفكر الإسلامي قد وضـع مبـدأ المراقبـة والمحاسبة الذاتية منذ ١٤٠٠ عام وهذا ما توصل إليه علماء الإدارة والمحاسبة وعلم النفس حديثا عند تحليلهم لطبيعة العنصر البشري.

٤- **مبدأ العمل فرض وعبادة وشرف** : العمل في الإسلام فرض يجب أن يقوم به كـل فرد حسب طاقته وإمكانياته، ولقد أمرنا الله سبحانه وتعالى بالمشي في الأرض طلبـا للزرق فقد قال تبارك وتعالى: "**هو الذى جعل لكم الأرض ذلولاً فأمشوا فى منكبها وكلوا من رزقه** " (الملك من الآية ١٥). وقال سبحانه وتعالى في آية أخرى: "**فـإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله**" (سورة الجمعة من الآيـة ١٠)، ولقد ورد عن الإمام سيد قطب فى تفسير الآية الأولى: أن الله سخر الأرض وما في باطنها وما فوقها للإنسان وقد منحه القوة والمقدرة على المشي في سهولها وبطاحها يحمل ما أودعه في هذه الأرض من أسباب الرزق ومكوناته، أما الآية الثانية فتوضـح التوازن بين مقتضيات الحياة في الأرض من عمل وجد ونشاط وكسب وبين العبادة ، ومما روى عن رسول الله صلى الله عليه وسلم عن العمل كفرض قوله (صلى الله عليه

وسلم): **"طلب الحلال فريضة بعد الفريضة"** (الطبراني)، وهكذا يتضح من هذه الفقرة أن العمل فرض وواجب وأن الفرد المسلم لا يكره العمل بل يحبه ويسعى إليـــه وأن العمل وسيلة لادراك هدف هو ابتغاء مرضاة الله.

ومعنى العمل عبادة: أي يتمثل في شكر الله الذي منحه من المقدرات والطاقات ما أمكنه العمل ليستغني به عن السؤال، فلقد ورد في القرآن الكريم قول الله سبحانه وتعالى مخاطبا آل داود عليه السلام: **"اعملوا آل داود شكراً وقليل من عبادى الشكور"** (سورة سبأ الآية رقم ١٣) وقوله عز وجل: **" ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم أفلاّ يشـــكرون "** (سورة يس ٣٥)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : **"إن من الذنوب ذنوبـــا لا يكفرها الصلاة، ولا الحج، ولا العمرة ولكن يكفرها الهموم في طلب العيـــش"**. (رواه أبو نعيم) وهكذا يتضح أن الإسلام رفع شأن العمل إلى مرتبة العبادات إذا كانت الغايــة منه هى تحقيق رضا الله عز وجل.

والعمل في الإسلام قيمة وشرف، فلا قيمة بغير عمل، وكل عمل لابد أن يقابلـــه أجر، فلا عمل بغير أجر، ولا أجر بلا عمل وتحديد الأجر يجب أن يقوم على ما يحققـــه العمل من منفعة وما يبذله له العامل من جهد. ودليل ذلك قوله (صلى الله عليه وســـلم): **"خير الكسب كسب يد العامل إذا نصح"** (الإمام أحمد)، وقوله (صلى الله عليه وسلم): **"إن الله يكره الرجل الفارغ لا عمل في الدنيا ولا في الآخرة"**، وهكـــذا يتضـــح مـــن الفقرات السابقة أن الإسلام يحفز العنصر البشري على العمل باعتبـــاره فـــرض وعبـــادة وشرف وأن من صفات العامل المسلم هو حبه للعمل رغبة في حب الله له.

٥ – مبدأ ربط الأجر بالانتاج: لقد قسم علماء الإدارة في الإسلام العاملين إلى ثـــلاث فئات هي:

أ – فئة قادرة على العمل: ولها إمكانيات وقدرات عالية على العمل ويتوقف مقدار أجـــر هذه الفئة على الجهد التي تبذله ونتاجها، وتستطيع هذه الفئة زيادة الأجر عن طريـــق زيادة كمية العمل المبذول ما دام ذلك ممكنا وفي حدود الطاقات البشرية.

ب - فئة متوسطة العمل: لديها إمكانيات وقدرات عادية تمكنها من الحصول على الأجر العادي الذي يشبع الحاجات الأساسية للحياة، فهي تعتمد على العمل في سبيل الحاجة.

جـ - فئة عاجزة عن العمل: وعلى الدولة أن تعطى هذه الفئة إعانات على أساس حاجتها وفقا لمبادئ الكفالة والتضامن، ويتوقف مقدار الإعانة على الحاجة وحدها.

وبالنسبة للفئة الأولى قد ربط الإسلام الأجر بالعمل وفى هذاتحفيزاً للعامل البشري بأن يعمل ويجتهد في سبيل تنمية موارده المالية مادام في حدود إمكانياته وطاقاته، وهذا يعني ربط الأجر بالانتاج.

وبالنسبة للفئة الثانية يجب أن يكون الحد الأدنى للأجر كافيا لضروريات الحياة، وبالنسبة للفئة الثالثة فهي تخرج عن نطاق القوى العاملة وتدخل في نطاق نظام التكافل والتضامن الاجتماعي، وعلى الحاكم أن يوفر لها الإعانة اللازمة لضروريات الحياة من بيت المال.

وهكذا إهتم الإسلام بسلوك العاملين من حيث تنمية الدخول عن طريق العمل وكفل للعامل العادي أجرا عادلا، يكفيه الحاجات الضرورية، فإذا كان الأجر العادي لا يكفي لضروريات الحياة يجب على الدولة أن تعين ذلك العامل بالقدر الذي يحقق له ذلك، ودليل ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**ومن ولى لنا عملا، وليس له منزل فليتخذ منزلا، أو ليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ دابة**". (رواه الإمام أحمد)، والهدف من كل هذا هو ضمان أداء العامل لعمله بأمانة وإخلاص واستقرار.

٦ - **مبدأ وضع معايير الأداء حسب الطاقات البشرية** : لقد إهتم الإسلام بأن تكون معايير الأداء والخطط في ضوء الطاقة الجسمانية و الذهنية للعامل، ويتضح ذلك من عمومية الآية الكريمة.." **لا تكلف نفساً إلاّ وسعها** "(سورة البقرة من الآية رقم ٢٣٣)، وتطبيقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**لا تكلفوهم ما لا يطيقون فإذا كلفتموهم فأعينوهم**" .(ابن ماجه)، وقال عليه الصلاة والسلام أيضا ... "**كلفوهم من العمل ما يطيقون**" (ابن ماجه).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم أيضا: "**روحوا عن القلوب ساعة بعد ساعة فإن القلوب إذا كلت عميت** " ومن ناحية أخرى يجب على العامل ذاته أن لا يكلف نفسه أكثر من طاقتها من أجل المادة أو غير ذلك ... وقد ورد في هذا الخصوص أحاديث كثيرة منها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**عليكم من الأعمال بما تطيقون فإن الله لا يمل حتى تملوا** "، وقوله (صلى الله عليه وسلم) :"**إن لربك عليك حقا، وإن لأهلك عليك حقا، وإن لنفسك عليك حقا، فاعط كل ذي حق حقه**" (الإمام أحمد)

٧ - **مبدأ سرعة أداء الأجور كحافز مادي** : يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل نظير جهوده المبذولة لصاحب العمل من أهم دعائم الحياة الطيبة وأكبر حافز على العمل، وكلما قصرت الفترة الزمنية بين أداء العمل وتقاضي الأجر كلما زاد الحافز على العمل، فقد اثبتت الدراسات العلمية والعملية صحة هذا المبدأ فعلى سبيل المثال تعتبر حوافز الانتاج الشهرية أكثر فعالية في تحفيز العنصر البشري عن حافز الاشتراك في الأرباح فى نهاية العام، ولقد إهتم الإسلام بهذا المبدأ، (وفي هذا المقام يقول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم: "**اعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه**"(ابن ماجه)، وفى هذا تأكيداً لمبدأ الاعتماد على سرعة أداء الأجر في تحفيز العنصر البشري على الجد والاجتهاد، ومن ناحية أخرى يحض الإسلام على تحديد الأجور دون ظلم أو بخس فقد قال الله تعالى: " **ولا تبخسوا الناس أشيائهم** "سورة الشعراء من الآية رقم ١٣٨).

فإذا ما اتقن العامل عمله حسب معايير الأداء والخطط الموضوعة والمشروطة والمتفق عليها، فيجب على صاحب العمل أن لا ينقص من أجره شيئا وإذا زاد عن تلك المعايير فيجب أن يزيد من أجره، وإذا قصر العامل في عمله بعمد وإهمال يجب معاقبته بالحق دون تفرقة بين هذا وذاك حتى لا يترتب على ذلك الحقد والكراهية بين العمال.

٨- **مبدأ عدالة تقرير الجزاءات المعنوية والمادية** : بجانب العقاب الذاتى من قبل العامل نفسه، تقوم الإدارة بتوقيع العقوبات على المقصرين سواء أكانت في صورة معنوية أو في صورة مادية، والإسلام يوجب تطبيق العدالة في تقرير العقاب مصداقا لقول الله سبحانه

وتعالى : ".. **وإن حكمت فأحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين** " (سورة المائدة الآية رقم ٤٢). وقوله سبحانه وتعالى : " **وإذا حكمتم بين الناس فأحكموا بالعدل**" (سورة النساء الآية رقم ٥٨)

ويلاحظ أن هذه المبادئ الأسلامية تتفاعل سويا لتحقيق ما يصبوا إليه العامل وصاحب العمل والمجتمع من أهداف، فهي تضمن للعنصر البشري وصاحب العمل الاحتياجات المادية للحياة الكريمة الطيبة وكذلك الاحتياجات المعنوية التي تحافظ على كرامته وذاتيته كإنسان.... كما تخلق جوا من التعاون والتآخي والتضامن والتكافل بين أفراد أسرة الوحدة الاقتصادية وبين الأطراف المعنية بها ... وهذا من شأنه أن يحقق الخير للجميع ويتحقق قول الله سبحانه وتعالى: " **قد جاءكم رسولنا يبين لكم كثيراً مما كنتم تخفون من الكتاب ويعفوا عن كثير قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدى به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراطاً مستقيم** " (سورة المائدة :١٥ – ١٦)

(٢-٣) – تطبيق المنهج الإسلامي لتحليل طبيعة سلوك العنصر البشري في مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية.

*** مقومات تطبيق المنهج الإسلامى لتحليل سلوك العنصر البشرى:**

يتطلب تطبيق المبادئ الإسلامية السابقة لتحليل طبيعة وسلوك العنصر البشري في مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية ما يلى:

١- مراعاة النواحي المعنوية للعنصر البشري عن طريق احترامه وتقديره وإتاحة الفرصة أمامه للاشتراك في إعداد المعايير وتخطيط برامج النشاط المختلفة وفقا لشروط الشورى في الإسلام.

٢- أن تكون المعايير والخطط وبرامج النشاط وسطا في ضوء إمكانيات وطاقات العنصر البشري.

٣- تطبيق نظام عادل للحوافز المادية قائم على أساس لا كسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب، وسرعة أداء الأجر والمكافآت للعمال.

٤- ضرورة العمل الجماعي والتنسيق والتعاون بين أفراد الوحدة الاقتصادية وإشعار كل فرد بأن عمله مهما كان قدره، فهو ضروري وهام في تحقيق الهدف العام للوحدة الاقتصادية، وأن الله سخر الناس ليخدم بعضهم البعض الآخر، فلا فرق بين عمل العامل الصغير والمدير الكبير فكل ميسر لما خلق له.

٥- أن تتم عملية مناقشة وتحليل الإنحرافات باللطف واللين والحكمة والنصيحة الطيبة بدون نهر أو تجريح والمحافظة على ذاتية وكرامة العامل.

٦- تنمية المراقبة والمحاسبة الذاتية مع التركيز على النواحي الإيمانية والأخلاقية للعمل ولاسيما أن الفرد سوف يسأل أمام الله يوم القيامة عن عمله وماله...

وعندما تطبق هذه المبادئ سوف ينجم ما يلي :

* - مزايا تطبيق المنهج الإسلامى لتحليل سلوكيات العنصر البشرى:

١ - تنمية المراقبة والمحاسبة الذاتية لدى كافة أفراد المنشأة، وإيمانهم بأنهم سوف يسألون أمام الله المالك الحقيقي لكافة الموجودات "يوم تجد كل نفس ما عملت من خير محضرا".

٢ - تنمية النواحي الأخلاقية لدى كافة أفراد المنشأة والنظر إليهم على أن لكل منهم دور هام في البناء وتحقيق الأهداف، كل ميسر لما خلق له.

٣ - وجود نظام عادل وسليم وشامل للحوافز المعنوية مثل المشاركة والأمن، والطمأنينة والتعاون والتآخي والتكافل.

٤ - وجود نظام عادل وسليم وشامل للحوافز المادية والتي تتمثل في الأجر والمكافآت وما في حكمها.

٥ - وجود نظام عادل وسليم وشامل لمحاسبة المسئولية قائم على المبادئ الإسلامية.

(٢-٤) – تقييم آثار تطبيق المنهج الإسلامي لتحليل سلوك العنصر البشري في مجـــال الرقابة بالموازنات التخطيطية :

ليس هناك شك في أن تطبيق المبادئ الإسلامية التي توضح طبيعة العنصر البشـــري وتبني سلوكه سوف تحقق الخير للناس جميعا لأنها مستنبطة من كلام الله وسنة رسوله صلي الله عليه وسلم وبيان ذلك كما يلي :

١ – يؤدي الالتزام بالقيم الإيمانية والأخلاقية الإسلامية وكذلك تطبيق نظم الحوافـــز الماديـــة والمعنوية العادلة إلى التعاون والتنسيق بين العاملين في عملية اعداد معايير الأداء وتخطيـــط برامج النشاط المختلفة، وينجم عن ذلك ما يلي:

أ- عدالة وواقعية معايير الأداء وخطط وبرامج الأنشطة وقبولها مــــن العمـــال والرغبـــة الصادقة لتنفيذها.

ب- فعالية المراقبة والمحاسبة الذاتية والتي تقود إلى حث العاملين إلى بذل أقصى جـــهودهم لتحقيق ما وعدوا به وارتضوا به كهدف ومقياس للأداء.

جـ- انتشار روح التعاون والتآخي والمودة والتكافل بين العاملين وبين أعضاء الإدارة في تطوير المعايير والخطط وبرامج النشاط المخططة...

د- تحقيق الولاء التام للوحدة الاقتصادية، والإيمان بأن العمل عبادة وأن المـــال مـــال الله وضرورة العمل وفقا لأوامر الله لتحقيق السعادة في الدنيا والآخرة وهـــذا ســـوف يؤدي إلى إخلاص العنصر البشري في العمل وزيادة حماسه وحميته من أجل تحقيـــق ما التزم به، وهذا بالطبع يسفر غالبا إلى رفع مستوى الأداء الفعلـــي، بمقارنـــة مستوى الأداء الفعلي بمستوى الأداء المخطط والمرغوب فيه وهذا سوف يحقـــق وفورات حقيقية والتي توزع الحق بين ما ساهم في تحقيقـــها وهـــم العـــاملين وأصحاب المشروع والمجتمع. وهكذا تدور الدورة مره ومرات ويتحقق قول الله:

" فمن اتبع هداى فلا يضل ولا يشقى " (طه :١٢٣)

*** التمثيل البياني لبيان آثار تطبيق المنهج الإسلامي في مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية.**

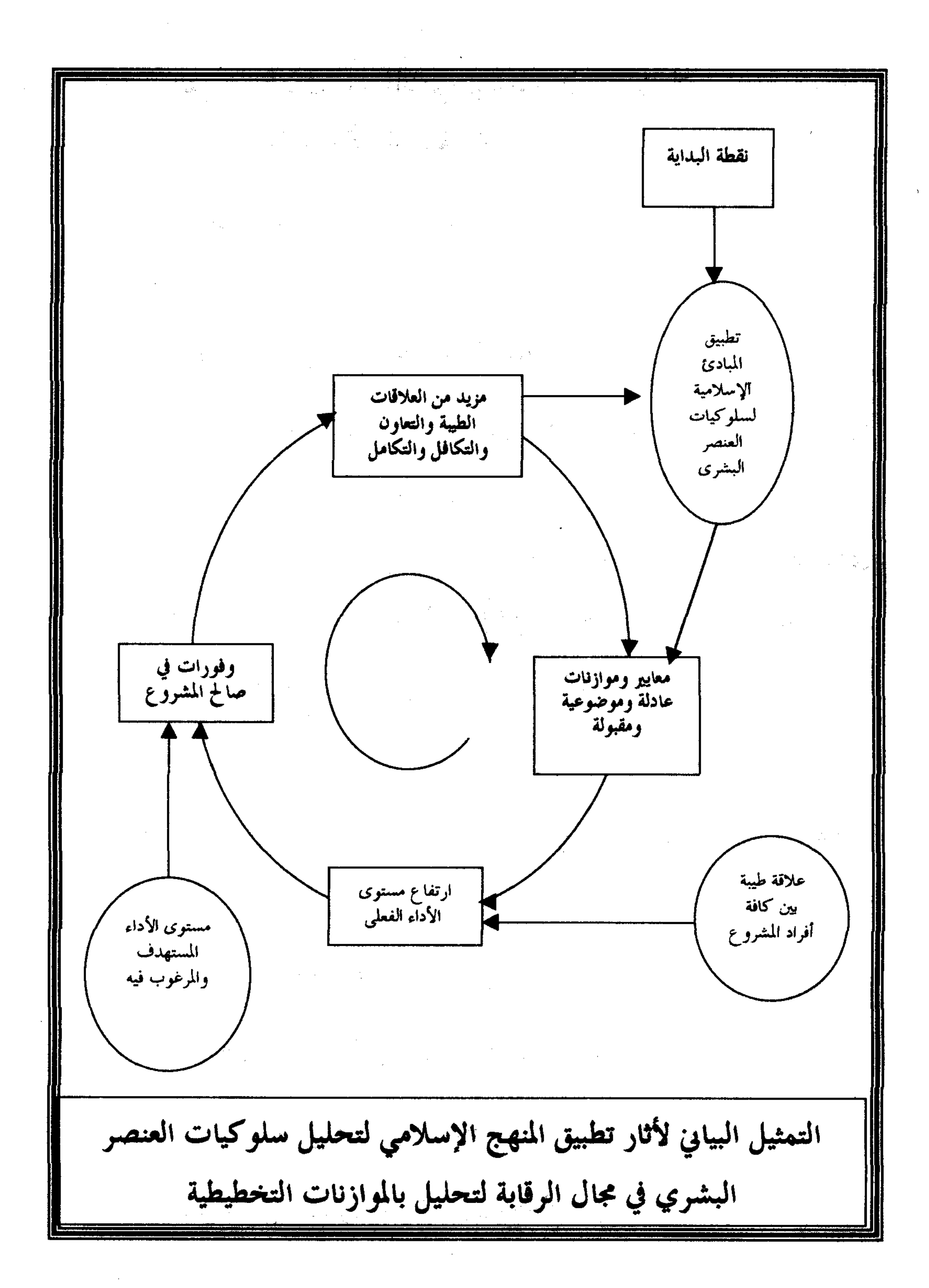
ويمكن تمثيل آثار تطبيق المنهج الإسلامي لتحليل طبيعة سلوك العنصر البشري بيانيا على النحو الوارد بالصفحة التالية ويظهر منه المعالم الآتية :

١- يؤدي تطبيق المبادئ الأساسية للنواحي السلوكية للعنصر البشري في مجال تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية وفي مجال إعداد المعايير والموازنات إلى وضع أهداف ممكنة وعادلة تأخذ في الأعتبار مصالح أصحاب المشروع والعاملين والمجتمع.

٢- سوف يسفر وضع معايير موازنات موضوعية وعادلة ومقبولة طبقا للمبادئ الإسلامية إلى تقوية روح التعاون والتضامن والتآخي والتكافل بين كافة العاملين في الوحدة الاقتصادية وهذا يقودهم إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق ما التزموا مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الفعلي وتحقيق وفورات تعود على الجميع بالخير.

٣- يؤدي تحقيق الوفورات وتوزيعها بالعدل إلى تحفيز الجميع لدعم وتنمية التعاون والتضامن ... وكذا الحرص على تطبيق المبادئ الأسلامية وهكذا تدور الدورة... ولا يعرقل سيرها إلا التهاون في تطبيق تلك المبادئ.

وفى الصفحة التالية خريطة بيانية توضح الآثار الإيجابية لتطبيق المنهج الإسلامى ف مجال الرقابة بالموازنات.



التمثيل البياني لأثار تطبيق المنهج الإسلامي لتحليل سلوكيات العنصر البشري في مجال الرقابة لتحليل بالموازنات التخطيطية

(٢-٥)- الفروق الأساسية بين المناهج الوضعية والمنهج الإسلامي في نظرتهم إلى الجوانب السلوكية للرقابة بالموازنات.

تناولنا في هذا المبحث للمنهج الإسلامي لتحديد طبيعة سلوك العنصر البشري في مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية وتوصلنا إلى عدة نتائج نوجز أهمها في النقاط الآتية :

١- لا يتفق المنهج الإسلامي اطلاقا مع فروض المنهج القديم (نظرية X).

٢- يتفق المنهج الإسلامي مع المنهج الحديث (نظرية Y) في بعض المبادئ ومن أهمها الاهتمام بالنواحي المعنوية للعنصر البشري وكذلك بنظام الحوافز المادية.

٣- للمنهج الإسلامي في مجال تحليل طبيعة وسلوك العنصر البشري سمته المميزة والذي يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية الأصولية والتي يمكن ايجازها في الآتي :

أ- تكريم وتفضيل العنصر البشري على سائر المخلوقات.

ب- تفضيل مشاركة العامل في ابداء الرأي.

ج- يسعى العامل المؤمن الصالح إلى المراقبة والمحاسبة الذاتية وهذا شيئ كائن في غريزته.

د- إيمان العامل بأن العمل فرض وعبادة وشرف.

هـ اهتمام العامل بربط الأجر بالكفاءة الانتاجية كحافز مادي.

و- أهمية وضع معايير الأداء حسب الطاقات والإمكانيات المتاحة.

ل- تفضيل العامل للحصول على أجره أو مكافأته بسرعة.

٤- سوف يسفر تطبيق المبادئ السابقة في مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية إلى آثار طيبة تؤدي إلى تحقيق وفورات في صالح المشروع تعود بالخير على أصحابه والعاملين والمجتمع الإسلامي.

٥- يتطلب تطبيق المنهج الإسلامي للرقابة بالموازنات مجموعة من المقومات من أهمها ما يلي :

(١)- وجود الإدارة العليا التي تؤمن بدور تطبيق القيم والمبادئ الإسلامية في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية وأنه يصعب فصل ذلك عن الجوانب الفنية، طبقا للمبدأ القائل : أخلاق فاضلة تؤدي إلى أعمال جيدة.

(٢)- توعية العاملين بأهمية الالتزام بالقيم والمبادئ الإسلامية في مجال عملهم وأن العمل عبادة وقيمة وشرف ومسئولية إذا كان صالحا ولوجه الله خالصا، ولا يجب فصل الأسباب عن التوكل ولا التوكل عن الأسباب.

(٣)- وجود نظم عادلة لوضع معايير الأداء وخطط وبرامج الأنشطة قائمة على الواقع والإمكانيات والطاقات والوسطية، تطبيقا للمبدأ القائل: خير الأمور أوسطها.

(٤)- وجود نظم عادلة للأجور والحوافز تعتمد على القاعدة الإسلامية العامة : لا كسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب.

(٥)- وجود نظم للمتابعة والمراقبة وتقويم الأداء تعتمد على التوجيه والنصح والإرشاد وليس تصيد الأخطاء والتشهير مصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: **الدين النصيحة.**

تعقيب:

يتبين من المقابلة بين المنهج الإسلامى والمناهج الوضعية فى نظرتها على العنصر البشرى فى مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية إلى غير المنهج الإسلامى لأنه يقوم على مجموعة من القيم الإيمانية والأخلاقية والكفاءة الفنية والمعاصرة.

ولقد أدى تطبيق هذا المنهج فى الماضى وفى الحاضر إلى نتائج طيبه ملحوظة كان منها الاستقرار والنمو والتطوير إلى الأفضل منها حصل العامل على حقه وحصل رجل الأعمال على حقه ، وحصل المجتمع على حقه بالقسط، وهذه هى غاية النظام الإسلامى.

(٢-٦) – وصايا إسلامية إلى العاملين وإلى رجال الأعمال وإلى ولى الأمر.

فى ضوء النتائج العامة الطيبة لتطبيق المنهج الإسلامى فى مجال الرقابة بالموازنات التخطيطية، ويمكن تقديم الوصايا الآتية:

أولاً: إلى العمال.

الإلتزام بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الطيبة فى العمل، والسعى نحو تنمية الكفاءة الفنية واتقان العمل وتحسين الجودة وذلك لتحقيق النماء والتطور فى الوحدات الإقتصادية، واعتبار ذلك عبادة وطاعة لله ولرسوله.

ثانياً: إلى أصحاب الأعمال.

تهيئة المناخ للعامل من حيث الحرية والإمكانيات، وعدم بخسه لحقوقه المادية والمعنوية لكى ينطلق نحو اتقان العمل وتحسين الجودة وتحقيق الخير لنفسه ولكم وللمجتمع، باعتبار أن العامل أخ لصاحب العمل ولا تعارض بين مصالح الإخوة.

ثالثاً: إلى ولى الأمر.

إن حماية كل من مصالح العامل ورجل الأعمال يحقق مصلحة الوطن ويجب على ولى الأمر السعى نحو تحقيق التعاون مع رجال الأعمال لتطبيق شرع الله فى كافة نواحى الحياة، والإيمان الصادق .

بأن تطبيق شريعة الإسلام فيها الخير للبشرية جمعاء لأنه دين الإنسانية والرحمة والتسامح والسلام والأمن والخير .

الفصل الثامن

ميثاق قيم وأخلاق المحاسب

مقدمة

يعد المحاسب مجموعة من القوائم والتقارير وما فى حكم ذلك للإدارة لتعتمد عليها فى اتخاذ القرارات ، ويجب أن تكون المعلومات التى تحتويها صادقة وأمينة ودقيقة وموضوعية وهذا كله يتأثر بقيم وأخلاق المحاسب .

حيث لا يمكن الفصل بين القيم والأسس والأساليب المحاسبية وينطبق ما سبق على كل المحاسبين ومنهم المحاسب الإدارى ولقد كانت المدرسة القديمة تهمل هذه الحقيقة ويفصل بين الدين والأخلاق والمحاسبة ، وهكذا الاتجاه الحديث بدأ بالإهتمام بأخلاق المحاسب، كما اهتمت بذلك المنظمات المهنية المحاسبية العالمية وأصدرت مواثيق بذلك، كما طالب العديد من كتاب الأدب المحاسبي تدريس القيم والأخلاق للمحاسبين ضمن المناهج الدراسية في دور العلم المختلفة مثل المدارس والمعاهد والكليات وكذلك تنظيم برامج تدريبية للمحاسبين العاملين تتضمن موضوعات عن القيم والأخلاق.

ولقد إهتم الإسلام منذ ١٤٠٠ سنة بالتكوين الشخصي للمحاسب، ومن معالم ذلك وجوب توافر مجموعة من القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية للعاملين على المال فى بيت المال والزكاة والتفتيش والتي تدعم تكوينهم المهني لأداء عملهم بكفاءة على الوجه المرضي ومن بينها: الإخلاص والمراقبة والمحاسبة الذاتية ، والعدل والصدق والأمانة، والحيدة والإستقلال والإتقان والدقة والوفاء بالعهد وحفظ الأسرار، والعزة والنزاهة والكرامة، والموضوعية والتيقن، كما وضع فقهاء المسلمين الشروط الواجب توافرها في كاتب المال، لتكون أساس اختياره وترقيته ، وهي المقياس و المعيار لتقويم أدائه وتقرير الثواب والعقاب.

وأصبح من الأهيمة بمكان عرض ميثاق لقيم وأخلاق المحاسب في الفكر المحاسبي الإسلامي له أهمية خاصة من حيث التأصيل والتنظير والتطبيق في المؤسسات المالية الإسلامية ليكون نموذجاً حضارياً إسلامياً للعالم ، وهذا يبرز شمولية وأصالة الفكر الإسلامي وصلاحيته للتطبيق في كل زمان ومكان، كما أنه يحرر المحاسبين من التبعية الكاملة والتقليد الأعمى للشرق والغرب بدون الرجوع أولا إلى مصادر الفكر الإسلامي وتطبيقاته، لا سيما أن مدلول القيم يتأثر بفلسفة وثقافة وعادات وتقاليد المجتمع الذي لا يطبق فيه.

والمؤسسات المالية الإسلامية مثل المصارف الإسلامية وشركات الإستثمار الإسلامية وما في حكم ذلك في حاجة إلى ميثاق لقيم وأخلاق المحاسب يتناسب مع طبيعتها حيث أنها ملتزمة أمام المجتمع الإسلامي بكل فئاته وطوائفه بمبادئ وأحكام الشريعة في كل أنشطتها ومعاملاتها، وهذا يسري كذلك على العمليات المحاسبية فهي جزء من النظام المالي الإسلامي، كما أنها تختلف عن المؤسسات المالية التقليدية ، ولقد تم أخيراً وضع ميثلق أو معيار للتكوين الشخصي للمحاسب في تلك المؤسسات في ضوء الفكر الإسلامي، تحت اسم : معيار ميثاق أخلاق المحاسب والمراجع في المؤسسات المالية الإسلامية والذي يحتاج إلى دراسة وتحليل وبيان الفروق بينه وبين ما يناظره في الفكر الوضعي.

ومن الضرورى عرض المنهج الأخلاقى في مجال المحاسبة بصفة عامة لأهميته في التطبيق المعاصر، وهذا ما سوف نتناوله بشيء من التفصيل كما في هذا الفصل، والذي وخطط في مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول: عرض وتقويم مواثيق أخلاق المحاسب في الفكر الوضعي.

المبحث الثاني: ميثاق قيم وأخلاق المحاسب في الفكر والتطبيق الإسلامي.

إيضاح: عندما يذكر مصطلح محاسب فإنه يسرى على جميع المحاسبين ومنهم المحاسب الإدارى.

المبحث الأول

عرض وتقويم مواثيق أخلاق المحاسب في الفكر الوضعي

تمهيد

هناك شبه إجماع بين علماء وأساتذة المحاسبة والممارسين لها ، والجمعيات والهيئات والمنظمات المهنية المعينة بها، أن هناك ضرورة لإلتزام المحاسب بالقيم الأخلاقية.... في عمله ولقد أعدتْ في هذا المجال العديد من الدراسات والبحوث ، كما صدرت مجموعة من المواثيق في كثير من دول العالم، والتي تتطور من حين لآخر بسبب التغيرات المستمرة في قيم وأخلاق وسلوكيات وعادات وتقاليد وثقافة المجتمعات، ويختص هذا المبحث بعرض أهم مواثيق الأخلاق لمهنة المحاسبة في ضوء الفكر الوضعي وتقويمها من منظور مدى ملاءمتها للمجتمعات الإسلامية، وسوف نركز على النماذج الصادرة من المنظمات العالمية والعربية.

(١ – ١) – موجبات الإهتمام بالقيم والأخلاق في مجال المحاسبة:

لقد برز الإهتمام بموضوع القيم والأخلاق فى مجال المحاسبة في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

١ – الرغبة فى رفع مستوى أداء مهنة المحاسبة، فكما سبق الإيضاح، تبين من الدراسات المختلفة أن هناك علاقة سببية قوية بين الإلتزام بالقيم وبين مستوى أداء المحاسب، فتربية المحاسب وتعليمه وتأهيله من ضمانات الكفاءة المهنية والفنية اللازمة لكي يمارس عمله، فلقد لوحظ في الآونة الأخيرة، إنخفاض مستوى الأداء، وتبين من بين أسباب ذلك الاهتمام بالجانب المالي والأتعاب ونحوها دون إهتمام بالجانب الأخلاقي

٢ – المحافظة على الثقة في المعلومات المحاسبية التي يقدمها المحاسب إلى الناس، ومن موجبات هذه الثقة توافر مستوى متميز من الأخلاق الكريمة والسلوك الطيب لدى المحاسبين، وهذا بدوره يحافظ على سمعة المهنة ككل وكذلك على المؤسسة التي يعمل فيها المحاسب.

٣ – ارتباط مصالح المجتمع والناس جميعا بالمعلومات المحاسبية، فالمحاسب حافظ للمال وأمين عليه وشاهد وكذلك ناصح وموجه ومرشد لمالكه ، ويتأثر بتقارير المحاسب العديد من الفئات المعنية بالمال والأعمال، وهذا يوجب الاطمئنان إلى إلتزام المحاسب بالقيم التي توجب عليه المحافظة على مصالحهم .

٤ – الحاجة الملحة إلى تقوية العلاقات المهنية بين المحاسبين بعضهم البعض، وضرورة ضبطها بالقيم الأخلاقية مثل: الأخوة والحب والتعاون والتسامح، وعدم التناحر والتشهير والتعدي والتكالب على المال والسيطرة على المهنة وعدم اعتداء أحدهم على الآخر.

٥ – الحاجة إلى حماية المهنة من انحرافات بعض أعضائها الذين لا يلتزمون بالقيم، وتسول لهم أنفسهم بالتزوير والكذب لتحقيق مآرب مادية أو شخصية، فعن طريق ميثاق القيم يمكن معاقبتهم أمام الجهات المعنية ويكون ذلك رادعاً للآخرين، وهذا بدوره يحافظ على سمعة المهنة وحمايتها.

٦ – الصحوة الدينية العالمية وحتمية الرجوع إلى تعاليم الرسالات السماوية بما فيها من قيم نبيلة وأخلاق كريمة وسلوكيات طيبة، وذلك لمعالجة المشكلات العديدة ومنها مشكلة المال والأعمال والناجمة عن فصل القيم والأخلاق عن الإقتصاد ، وضرورة إعداد مواثيق قيم المحاسب في ضوء تعاليم الدين.

ففي الماضي القريب عندما حدث خلاف بين قساوسة الكنيسة، وأهل العلم ورجال الأعمال، كان الاتجاه السائد هو فصل النصرانية عن العلم وعن المال والتجارة، وسادت المفاهيم العلمانية ومنها : **"الدين لله والوطن للجميع"** ، **"دع ما لقيصر ليقصر وما لله لله"**، "الأعمال التجارية غير الأخلاقية" "لا يجوز تلويث الدين بخبائث المعاملات"، وغيرها ، **أما في الدين الإسلامي، فالنظرة مختلفة حيث ترتبط كافة شئون الحياة بالدين.**

ولقد كان لانتشار مفاهيم وأسس الاقتصاد الإسلامي وتطبيقاتها المعاصرة في العالم دور هام ومؤثر في تصحيح الكثير من المفاهيم الوضعية الخاطئة ومنها أنه لا علاقة بين

الدين والاقتصاد والمحاسبة والإدارة والسياسة والحكم ونحو ذلك، وساد الفهم الصحيح وهو أنه يجب أن تؤسس وتدرس العلوم التجارية على سند من الدين.

وبدأ أهل العلم ورجال الأعمال في المجتمعات الإسلامية وغيرها يوقنون بشمولية الإسلام، وأنه يجب أن تمارس الأعمال المالية والاقتصادية في ضوء تعاليم الدين، وأن الالتزام بالقيم في المعاملات، فريضة شرعية وضرورة حياتية.

وفي مجال المحاسبة، إهتم العديد من الأساتذة وطلاب العلم وبعض الجامعات بدراسة الجوانب الإيمانية والأخلاقية والسلوكية للمحاسب، وطالبوا بأن يعاد النظر في مواثيق آداب وسلوك المهنة في البلاد الإسلامية بما يتفق مع الأخلاق الإسلامية ومبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية الغراء.

(١-٢) – الحاجة إلى تدريس القيم والأخلاق في الجامعات العربية والإسلامية:

لقد أخذ الإهتمام بالقيم والأخلاق منحي آخر يتمثل فى التوصية بتدريسها في الكليات ضمن المقررات الدراسية، وفي هذا الصدد كتبت عدة مقالات وبحوث، خلصت إلى أن هناك ضرورة لدراسة علم الأخلاق للمحاسبين في الكليات، وأنه يجب أن تتضمن المقررات التعليمية ذلك، وربما يكون من الأسباب التي دعت لذلك هو الفساد الأخلاقي الذي إنتشر في البلاد والمجتمعات بين بعض المحاسبين بسبب إستخدام طرق ووسائل محاسبية أوقعت العديد من مستخدمي المعلومات المحاسبية في أضرار جسيمة أو أن بعضهم قد قصر في عمله أو تواطأ مع إدارة الشركات في إخفاء أحداث خطيرة سببت أضراراً للغير أو للمجتمع.

كما نادت المنظمات المحاسبية المهنية العالمية كذلك بتدريس علم الأخلاق للمحاسبين فقد رأت لجنة "بيد فورد الأمريكية" أن محاسبي المستقبل لا يتلقون الإعداد الذي يحتاجونه لمقابلة الطلب المتزايد على خدمات المهنة التي ينتمون إليها، ولذلك أوصت بضرورة تزويدهم بالمهارات الفنية وغرس المعايير الأخلاقية والمسئولية المهنية في نفوسهم،

إذ يجب أن ننمي في الطلبة الإهتمام بالإحتياجات الضرورية وإحتياجات المجتمع بصفة عامة، كما يرى معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي ضرورة أن ينشئ أعضاء المهنة في مرحلة تعليمية مبكرة من العملية التعليمية على الفضيلة والقيم الأخلاقية، ولن يتحقق ذلك إلا بتدريس الأخلاق لطلبة المحاسبة في الكليات.

كما اقترحت جمعية المحاسبين القومية الموضوعات التي تدرس ضمن مقرر الأخلاق منها على سبيل المثال : النزاهة والسرية والكفاءة، كما اتخذت الإجراءات لمعالجة المشاكل العملية التي تظهر عند التطبيق وسبل معالجتها.

لو نظرنا إلى موضوع القيم والأخلاق في مناهج التعليم في معظم الجامعات العربية والإسلامية في كليات التجارة والاقتصاد والإدارة ونحوها يتبين عدم الإهتمام به ويكاد أن تكون ترجمة لما يدرس في بعض الجامعات الأوربية والأمريكية منذ ردح طويل من الزمن، بالرغم أن الأخيرة بدأت في تطوير المناهج وتدريس علم الأخلاق، إلا أن معظم جامعاتنا لم تسير في ذلك الاتجاه.

ولقد تبين من الدراسة على عينة من مقررات الكليات التي فيها تخصص محاسبة في بعض الجامعات العربية والإسلامية ما يلي:

(١) — أن معظم الجامعات العربية والإسلامية لم تدرس موضوع القيم في قسم المحاسبة بالرغم من أنها تحذو حذو بعض الجامعات الأوربية والأمريكيةفي العلوم الحديثة .

(٢) — أن الكليات التي تدرس موضوعات تماثل موضوع القيم، نجد أن ذلك كمتطلب جامعة لجميع الطلاب في جميع الكليات والأقسام، كما هو الحال في جامعة الأزهر وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة أم القرى وجامعة الكويت والإمارات،والخرطوم، ويعني ذلك أنه يدرس لجميع التخصصات بالجامعة.

(٣) — يدرس موضوع الأخلاق في بعض الجامعات بدون ربطه بالأعمال والمال وبمهنة المحاسبة كما هو الحال في جامعة الإمارات وجامعة الأزهر.

ولقد بذلت جهود فردية من بعض أساتذة الجامعات العربية والإسلامية تبرز دور القيم والأخلاق في مجال المعاملات التجارية والاقتصادية والمالية وكذلك في مجال المحاسبة بصفة خاصة، وطالب هؤلاء الأساتذة بضرورة إعادة النظر فيما يدرس بأقسام المحاسبة في تلك الجامعات، بحيث تتضمن موضوعات العقيدة والأخلاق والسلوكيات .

(١ - ٣) ـ: عرض وتقويم دليل أخلاق المحاسبين الصادر عن الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) .

لقد أصدر الاتحاد الدولي للمحاسبين دليلا يتضمن القواعد الأخلاقية لمهنة المحاسبة، ويتسم هذا الدليل بعدة سمات منها : القابلية للتطبيق على المستوى العالمي بعد إدخال بعض التعديلات عليه حتى يلائم ظروف المجتمع الذي سوف يطبق فيه، ولقد تضمن مستوى كبيرا من المرونة والقابلية للتعديل.

ولقد قسم هذا الدليل إلى ثلاثة أجزاء هي (A) و(B) و(C) على النحو التالي:

الجزء الأول (A) : ويطبق على كافة المحاسبين الممارسين للمهنة.

الجزء الثاني (B) : ويطبق على المحاسبين الممارسين للمهنة من خلال المكاتب الخاصة .

الجزء الثالث (C) : ويسري على المحاسبين والموظفين.

ويتكون كل جزء من عدة أقسام، وتبلغ جميعا حوالي ١٨ قسما تتناولت كل الميادين، وفيما يلي عرض لأهم المبادئ الأخلاقية الواردة في كل جزء من تلك الأجزاء بشيء من الإيجاز.

مبادئ الجزء الأول (A) : ويتضمن سبع مبادئ أخلاقية على النحو التالي :

قسم (١) — النزاهة والموضوعية.

قسم (٢) — معالجة التعارضات الأخلاقية المرتبطة بالمهنة.

قسم (٣) — الكفاءة المهنية والعناية الواجبة.

قسم (٤) — السرية (حفظ الأسرار).

قسم (٥) — ضوابط القيام بمهام ضريبية.

قسم (٦) — الأنشطة المهنية التي تتعدى حدود الدولة.

قسم (٧) — الإعلان والدعاية عن الخدمات.

مبادئ الجزء الثاني (B) : ويتضمن سبع مبادئ أخلاقية على النحو التالي :

قسم (٨) — الاستقلال .

قسم (٩) — الكفاءة المهنية .

قسم (١٠) — الأتعاب والعمولات .

قسم (١١) — الأنشطة المتعارضة مع مزاولة مهنة المحاسبة العامة .

قسم (١٢) — التعامل مع أموال العملاء .

قسم (١٣) — العلاقة مع الزملاء المحاسبين في المهنة.

قسم (١٤) — الإعلان وإجتذاب العملاء .

مبادئ الجزء الثالث (C) : ويتضمن أربع مبادئ أخلاقية على النحو التالي :

قسم (١٥) — تعارض الإنتماء والولاء.

قسم (١٦) — دعم ومعاونة الزملاء في المهنة .

قسم (١٧) — الكفاءة المهنية .

قسم (١٨) — عرض المعلومات .

تعقيب

ويعتبر هذا الدليل من أفضل ما صدر في مجال أخلاقيات المحاسبة حيث يغطى جميع فئات المحاسبين من ناحية، كما أنه يتسم بالمرونة والقابلية للتعديل والتطوير في ضوء متطلبات كل دولة ولقد سارت على منواله العديد من دول العالم ومنها مصر .

(١ — ٤) — تقويم الجوانب الأخلاقية فى دستور مهنة المحاسبة والمراجعة الصادر عن نقابة المحاسبين والمراجعين المصرية في ١٩٥٨/١٠/٤م

لقد ورد في دستور مهنة المحاسبة والمراجعة الصادر عن نقابة المحاسبين والمراجعين المصرية بتاريخ ٤ أكتوبر ١٩٥٨م. بعض المواد التي تتعلق بآداب وسلوك المهنة من أهمها ما يلي :

أولاً: المادة (١٤): يعتبر مراجع الحسابات مخلا بالأمانة المهنية في الحالات الآتية:

(١) — إذا لم يكشف عن حقيقة مادية علمها أثناء تأديته مهمته ولا تفصح عنها الأوراق التي يشهد بصحتها إذا كان إفصاحه عن هذه الحقيقة أمرا ضروريا حتى لا تكون هذه الأوراق مضللة .

(٢) – إذا لم يذكر في تقريره ما علمه من تحريف أو تمويه في هذه الأوراق.

(٣) – إذا أهمل إهمالا مهنيا في خطوات فحصه أو فى تقريره عن هذا الفحص.

(٤) – إذا أبدى رأيا برغم عدم حصوله على البيانات الكافية لتأييد هذا الرأي و لم يشر إلى ذلك إلى تقريره.

(٥) إذا وقع تقريرا برأيه عن حسابات لم تفحص بمعرفة مندوبيه تحت إشرافه وتوجيهه أو بمعرفة زميله (أو مندوبيه) المشترك معه في عملية المراقبة.

(٦) – إذا تغافل عن الحصول على إيضاحات كان يمكنه الحصول عليها أثناء المراجعة وكان من شأنها أن تمكنه من إكتشاف خطأ أو غش وقع في الحسابات.

(٧) – إذا خالف نص المادة (١٣) من هذا الدستور.

(٨) – إذا اكتفى في تقريره بالإشارة إلى قيام أشخاص بجرد بعض الأصول في وقت تتوافر لديه الشك في نوايا هؤلاء الأشخاص أو كفاءتهم و لم يقم بتحقيق هذا الجرد أو التقويم أو يورد بشأنه تحفظا خاصا.

ثانياً: المادة (١٨) يعتبر المحاسب والمراجع مخلا بآداب وسلوك المهنة في الحالات الآتية:

١- إذا زاول عمل المحاسبة والمراجعة في الجمهورية العربية المتحدة بالإشتراك مع شخص غير مرخص له بمزاولة المهنة فيها طبقا للقوانين المعمول بها.

٢ – إذا منح المحاسب أو المراجع بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر عمولة أو سمسرة أو حصة من أتعابه لشخص من أفراد الجمهور نظير حصوله على عمليه أو أكثر من أعمال مهنته.

٣ – إذا حاول الحصول على عمل من أعمال المهنة بطريقة تتنافى مع كرامته كالإعلان أو إرسال المنشورات أو إرسال الخطابات الخاصة أو الدخول في مناقصات على الأتعاب أو غير ذلك من الوسائل.

٤- إذا لجأ أو فاوض العملاء بطريق مباشر أو غير مباشر للحصول على ما يقوم به زميل آخر، إلا أنه من حق المحاسب أن يقبل خدمة من يطلب منه ذلك وعليه في حالة ما إذا طلب منه أن يكون مراقبا لحسابات منشأة بدلا من زميل آخر أن يخطر هذا الزميل بذلك.

٥ – إذا لجأ إلى التأثير على موظفي أو معاوني زميل له ليتركوا خدمة هذا الزميل ويلتحقوا بخدمته، ولكن يجوز له أن يلحق بخدمته من يلجأ إليه طالبا ذلك بعد إخطار الزميل الآخر بذلك.

٦- إذا لم يراع في اتفاقياته مع العملاء تناسب قيمة أتعابه مع الجهد والوقت وقيمة الأعمال بأن يقتصر تقدير هذه الأتعاب على حصة من المنفعة التي ستعود على صاحب الشأن نتيجة لعمل المحاسب أو المراجع.

٧- إذا سمح أن يقرن إسمه بتقديرات أو تنبؤات النتائج لعمليات مستقبلة بطريقة قد تحمل على الاعتقاد بأنه يشهد بصحة هذه التقديرات أو التنبؤات.

٨- إذا وقع على بيانات تتعلق بمنشأة له مصلحة شخصية فيها دون أن يشير صراحة إلى وجود هذه المصلحة.

٩- إذا تعدى على زميل في الحصول على عمل يقوم به الأخير عن طريق عرض أتعاب تقل بدرجة ملحوظة عن أتعاب زميله دون سبب معقول.

١٠ – إذا أفشى أسرار مهنته أو أسرار شخصية أو معلومات أو بيانات خاصة لعملائه علم بها عن طريق أداء عمله.

وصونا لكرامة المهنة وكرامة المحاسبين والمراجعين أنفسهم فإنه من المفضل أن يتفقوا على ما يتخذ من قرارات أو ما يبدونه من آراء وأن يلحظوا دائما أن خلافاتهم ومناقشاتهم في المسائل المهنية لا يجوز بأي حال من الأحوال أن تتعدى محيطهم أو تصل إلى علم أو سمع عملائهم إذ يجب عليهم تسوية هذه الخلافات فيما بينهم مستهدين بآداب المهنة وأصولها ولا يصح أن يحاول أي منهم الاستبداد برأيه فإذا لم يتفقوا رغم ذلك عينوا بالاتفاق محاسبا أو مراجعا آخر ليكون حكما بينهم يعرضون عليه أوجه النظر المختلفة ليرجح وجهة على أخرى، وأن يرتضوا قراره في النهاية فإذا لم يتفقوا على تعيين المراجع

وظل الخلاف بينهم قائما فإن الواجب يقتضيهم رفع الأمر إلى نقيب المحاسبين والمراجعين ليحسم الخلاف بينهم بشخصه أو بمن يندبه لهذا الغرض.

ثالثاً: المادة (٢٠) للمحاسبين والمراجعين على بعضهم حقوق الزمالة:

يعتبر المحاسبون والمراجعون من أسرة واحدة ، ولكل منهم على الآخر حقوق ومن أهم هذه الحقوق: التعاون في العمل فلهم أن يتبادلوا الخدمات وأن يحاول كل منهم أن يلبي رجاء زميله في النيابة عنه في مهمة مهنية لدى جهة معينة إذا كانت ظروفه تسمح له بذلك وأن يكون في هذه التلبيةسباقاً دون انذار إنتظار مقابل أو أن يتهاون في أدائها.

◆ ـــ تقويم ما ورد بدستور المحاسبية المصرية من قيم وأخلاق .

يتضح من نصوص المواد التي تناولت أخلاقيات وسلوك المهنة في دستور المهنة المصري بعض الملاحظات من أبرزها ما يلي :

(١) — تناول الأمانة من المنظور المهني البحت و لم يتناولها من المنظور الأخلاقي وبيان بواعث الالتزام الذاتي بها ومن أهمها التربية الروحية لتقوية المراقبة والمحاسبة الذاتية.

(٢) — لم يتناول الدستور الجوانب الأخلاقية الأخرى المرتبطة بالمهنة مثل: الصدق والإخلاص والعدل والحيدة والاستقلال والعزة والكرامة والوفاء والسرية.

(٣) — لم يتناول الدستور القيم الإيمانية للمحاسب والتي تعتبر من بواعث الإلتزام بالدستور إذا كان مطابقا للشريعة الإسلامية.

(٤) — لم يتناول الدستور المسائل التي تتعلق بخيانة الأمانة أو الإخلال بأداء وسلوك المهنة مثل الأمور المحرمة في الرسالات السماوية أو المحظورة طبقا لقيم ومثل المجتمع.

(٥) يختص هذا الدستور بالمحاسبين والمراجعين القانونيين فقط ولا يسري على غيرهم ممن يزاولون الأعمال المحاسبية وهم من يطلق عليهم ؛ المحاسبون والمراجعون الموظفون

(١ – ٥) – عرض وتقويم مشروع الميثاق العام لآداب وسلوكيات مهنة المحاسبة في مصر، والصادر عن المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين سنة ١٩٩٣م

لقد ورد في منهاجية إعداد مشروع الميثاق العام لآداب وسلوكيات مهنة المحاسبة أنه روعي الأخذ بما جاء بمشروع ميثاق السلوك المهني الذي أعده الاتحاد الدولي للمحاسبين لتحقيق تجانس وتوافق المهنة على الصعيد الدولي وذلك بالإضافة إلى القيام بدراسة تحليلية للمواثيق القومية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وما صدر من تشريعات سابقة في هذا الشأن بجمهورية مصر العربية.

ويكاد أن يكون هذا الميثاق ترجمة للدليل الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين وهذا ما أكدته لجنة قواعد السلوك المهني لمهنة المحاسبة والمراجعة في المؤتمر الذي عقد لمناقشة هذا المشروع بالقاهرة بتاريخ ١٨/٢/١٩٩٣م ، وتمت التوصية بأن يعاد النظر في بعض بنوده ليتلاءم مع البيئة المصرية.

ولقد ورد في نطاق هذا الميثاق أنه يخص مهنة المحاسبة بصورة متساوية، ويسري على جميع المحاسبين العاملين بالمهنة سواء أكانوا محاسبين قانونيين يزاولون المهنة بصورة مستقلة أو محاسبين في الجهاز المركزي للمحاسبات، كما يسري على الخدمات المهنية التي يتم القيام بها خارج حدود الدولة، وليس هناك ما يمنع من أن يقوم أي تجمع مهني مستقل من التجمعات المهنية الأخرى بوضع ميثاق خاص لسلوك لأعضائه يكون أكثر تشددا من الميثاق العام ، ولكن يجب أن يكون الميثاق العام هو الأساس وأن لا يخل أي محاسب ينتمي إلى أي تجمع مهني آخر بآداب وسلوكيات المهنة المنصوص عليها في هذا الميثاق.

وهذا يؤكد ما يلي:

١- لا يسري هذا الميثاق على المحاسبين الموظفين في الشركات والوحدات الحكومية ونحوها بعقود عمل بالرغم من تأثيرهم الخطير على المعلومات المحاسبية الخارجية والتي تمس الصالح العام.

٢- الإشارة إلى إمكانية إعداد مواثيق خاصة لأي تجمع مهني من المحاسبين يكون أكـــثر تشددا من الميثاق العام، يعني أنه يصلح لكل الحالات والفئات .

٣- يعتبر هذا الميثاق العام الأساس لأي مواثيق خاصة أخرى.

وتدور محاور الميثاق الخمسة حول المسائل الآتية :-

المحور الأول : المحاسب أو المراجع في حد ذاته (تربيته وتعليمه وتأهيله)

المحور الثاني : المحاسب أو المراجع في علاقاته مع زملائه.

المحور الثالث : المحاسب أو المراجع في علاقاته مع العملاء.

المحور الرابع : المحاسب أو المراجع في علاقاته مع الغير.

المحور الخامس : المحاسب أو المراجع : ونظام الثواب والعقاب.

ولقد حدد الميثاق العام المبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب على أعضاء مهنة المحاسبة أن يأخذوها في الاعتبار عند مزاولة المهنة وهي:

- الأمـــــانـــــة.
- الموضوعية والاستقلال.
- الكفاءة المهنية والعناية الواجبة.
- الســــــريـــة.
- الســـلوك المـــهني.
- المعـــايير الفنـــية.

كما تناول الميثاق القواعد التفصيلية التي تتعلق بتطبيق المبادئ الأخلاقيـــة الأساســـية السابقة في الحياة العملية لعدد من المواقف تتمثل في الآتي :

١ - الموضوعية والإستقلال.

٢ - الكفـــاءة المهنية.

٣ - حل التعارضات المرتبطة مع المزاولة العامة للمهنة.

٤ - المحافظة على السرية.

٥ - النشاطات التي لا تتفق مع المزاولة العامة للمهنة.

٦ – الدعاية والإعلان والحصول على عملاء.

٧ – الأتعاب والعمولات.

٨ – إدارة وحفظ أموال العميل.

٩ – العلاقة مع الزملاء وتتضمن :

- قبول مهنة جيدة.
- الحلول محل محاسب آخر.

١٠ – القيام بمهام ضريبية.

١١ – الأنشطة التي تتعدى حدود الدولة.

وبدراسة وتحليل القواعد الأخلاقية والسلوكية التي يجب على المحاسب أو المراجع الإلتزام بها في كل موقف من المواقف السابقة والتي تمثل الميثاق أو العهد الواجب الوفاء به، نجدها مثل الواردة في ميثاق الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC والسابق عرضه في البند (١-٢) من هذا المبحث.

ولقد تضمن الميثاق بندا مستقلا يتعلق بالالتزام بتطبيق أحكامالميثاق مكون من خمس نقاط، وتمثل العقوبات التأديبية لغير الملتزمين فقد ورد بالبند (١٢- ٥) من الميثاق ما يلي: "يعاقب العضو المخالف بأحد الجزاءات الآتية وفقا لظروف كل حالة مع عدم الإخلال بالعقوبات المنصوص عليها في القوانين :

١ – الإلتزام بتلقي تدريب إضافي أو مستمر.

٢ – الإنذار.

٣ – اللوم.

٤ – الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز سنتين.

٥ – شطب الاسم من جدول النقابة.

وحدد الميثاق السلطة المختصة باتخاذ الإجراء التأديبي لمخالفة نصوص الميثاق هي : نقابة التجاريين شعبة المحاسبة والمراجعة، أو نقابة المحاسبين والمراجعين.

◆ ـ **تقويم مشروع الميثاق العام لآداب وسلوكيات المهنة الصادر عن المعهد المصرى للمحاسبية والمراجعة .**

يؤخذ عليه ما يلي:

(١) – أنه ترجمة لدليل الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC باستثناء بعض التعديلات الطفيفة في الصياغة، ولذلك ينصرف إليه الملاحظات السابق ذكرها في بند (١-٣).

(٢) توجه إليه نفس الملاحظات الموجهة إلى دستور مهنة المحاسبة والمراجعة المصري والواردة في نهاية بند (١-٤) من هذه الدراسة.

(٣) ورد بهذا الميثاق فقرة هامة سبق الإشارة إليها بإيجاز, وهي :

"ليس هناك ما يمنع من أن يقوم أي تجمع مهني مستقل من التجمعات المهنية الأخرى بوضع ميثاق خاص بالسلوك لأعضائه يكون أكثر تشددا من الميثاق العام".

وتأسيساً على ذلك يمكن لأى تجمع المحاسبين العاملين وفى مجال معين له وضع خلص وضع ميثاق خاص لهم.

(٤)- إن الميثاق الموضوع بمعرفة المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين في مصر هو عبارة عن مشروع واقتراح لم يطبق حتى الآن لوجود العديد من المشكلات العملية ومنها أن هذا المعهد ليس له صفة قانونية ملزمة:

(١-٦) تعقيب عام على مواثيق القيم الأخلاقية للمحاسبين في الفكر المحاسبي الوضعي

يؤخذ على مواثيق الأخلاق السابقة المعدة في ضوء الفكر المحاسبي الوضعي ما يلي:

(١)- لم تتضمن المواثيق أي قواعد أو معايير تتعلق بالقيم الإيمانية والتي تعتبر قوام التكوين الشخصي للمحاسب وأساس انضباطه في عمله.

(٢)– لم تأخذ المواثيق في الإعتبار المشروعية الدينية في الأعمال التي يقوم بها المحاسب ولـو أن بعضها أشار إلى مسألة المخالفة القانونية.

(٣)– لم تعط المواثيق إهتماما كبيرا لبواعث ومؤيدات الإلتزام بالقواعد والمعايير، ولقـــد أشار بعضها إلى الإلتزام الذاتي ولكن لم يوضح مفهومه وكيفية تكوينه.

(٤)– لقد أولت المواثيق الاهتمام بالنواحي التعليمية للمحاسبين سواء قبـــل الالتحـــاق بالعضوية أو التعليم المستمر بعد الحصول على العضوية ، وذلك بـــإدراج موضـــوع الأخلاق والسلوكيات ضمن المقررات التعليمية، ولكن أهملت تماما التربية الدينيـــة للمحاسب والتنشئة على القيم الإيمانية منذ بداية تعليمه.

(٥)- قد تضمنت بعض المواثيق عقوبات لمن لم يلتزم بالقواعد أو المعايير وهذا أمـــر لازم، ولكن بعضها لم يتضمن ذلك، وفي كل الأحوال يتولى أمر هذه العقوبات المنظمة التي ينتمي إليها العضو وكان الأفضل أن يشترك معها سلطة حكومية لضمان الجدية، كما لم تشر إلى العقاب الأخروي.

(٦)– تبين أن هناك قواعد مشتركة بين كل المواثيق وقواعد أخرى غير متماثلة، كمـــا أن التبويب في مجموعات أو حسب الأهمية غير متماثل، كما تبين اهتمام بعض المواثيـــق بمعايير خاصة معينة وإهمال معايير أخرى.

(٧)– تبين أن معظم الصفات الشخصية والقيم الأخلاقية التي وردت في هـــذه المواثيـــق والمشتركة بينها لها أصول في الرسالات السماوية ومنها على سبيل المثال : الإخلاص والولاء والنزاهة والاستقلال والموضوعية والكفاءة المهنية والمهارة الفنية والمحافظة على الأسرار والعهود والالتزام والانضباط باللوائح والنظم الداخلية وعدم التعدي علـــى حقوق الغير وسبل معالجة الخلافات والمخالفات (أدب الخلاف).

وهذ التقويم والذى خلص أن المواثيق الوضعية لا تصلح للمجتماعات الإســلامية لأن بها نواقص يقودنا إلى دراسة الإطار العام لميثاق القيم والأخلاق فى ضوء أحكام ومبـــادئ الشريعة الإسلامية وهذا ما سوف نتناوله بشىء من التفصيل فى المبحث التالى .

المبحث الثاني

ميثاق قيم وأخلاق المحاسب في الفكر والتطبيق الإسلامي

تمهيد

التكوين الشخصي للمحاسب هو أساس نجاح العمليات المحاسبية ومراجعتها، فهو الذي يجمع البيانات ويدققها ويثبتها، وهو الذي يحللها لتكون نافعة، كما أنه يقوم باستخراج المعلومات المحاسبية ويعرضها ويفسرها لتساعد مستخدميها لاتخاذ القرارات المختلفة، ويتأثر هذا كله بقيمه وأخلاقه وسلوكه بجانب الأسس والمعايير والأساليب المحاسبية الفنية، إذ لا يمكن الفصل بين التكوين الشخصي والتكوين المهني، فكلاهما يكمل الآخر وموجب له، ولقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك في تحديد المواصفات العامة للعامل أيا كانت طبيعة عمله إذ قال الله عز وجل: **"إن خير من استأجرت القوى الأمين"** (القصص :٢٦)، فالقوة تشير إلى الكفاءة الفنية، والأمانة تشير إلى القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية، وكل منهما مرتبط بالآخر لا يمكن الفصل بينهما.

ومن معالم التكوين الشخصي للمحاسب في الفكر الإسلامي، هو توافر من القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية والتي تدعم تكوينه المهني لأداء عمله بكفاءة على الوجه المرضي ومن بينها : الإخلاص والمراقبة والمحاسبة الذاتية، والعدل والصدق والأمانة، والحيدة والاستقلال والاتقان والدقة، والوفاء بالعهد وحفظ الأسرار، والعزه والنزاهة، والكرامة، والموضوعية والتيقن، ولقد توافر ذلك في العاملين في النظم الإسلامية المالية مثل : بيت الزكاة والدواوين ونظام الحسبة ونظام الوقف، كما وضع فقهاء المسلمين الشروط الواجب توافرها في كاتب المال، لتكون أساس إختياره وترقيته، كما هي المقياس أو المعيار لتقويم أدائه وتقرير الثواب والعقاب، على النحو الذي سوف نوضحه بعد قليل في هذا المبحث

ولقد خطط هذا المبحث بحيث يعرض إهتمام الإسلام بالقيم والأخلاق بصفة عامة وفي مجال المحاسبة بصفة خاصة، ثم نعرض أهم القيم الإيمانية، والأخلاقية والسلوكية الواجب توافرها في المحاسبين في كافة المجالات الوظيفية والمهنية سواء بسواء ويختص الجزء الأخير بعرض الجوانب التطبيقية لها في النظم المالية الإسلامية في صدر الإسلام والتطبيق المعاصر لها فى المؤسسات المالية الإسلامية .

(٢-١) - إهتمام الإسلام بقيم وأخلاق المحاسب

لقد إهتم الإسلام بالقيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية، واعتبرها ضرورة وواجب، **"فما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب"**، ونجد ذلك واضحا في كل آيات كتابة الأموال في القرآن الكريم وفي أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقد أوضحت أطول آية في القرآن الكريم والتي تحدثت عن كتابة الأموال (المحاسبة) الصفات التي يجب أن يتصف بها المحاسب. وهى الإيمان والتقوى والعدل والصدق والأمانة والفقه والعفة والكفاءة الفنية.... يقول الله سبحانه وتعالى: **(يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله فليكتب وليملل الذىعليه الحق وليتق الله ربه ولا يبخس منه شيئاً** إلى قوله تبارك تعالى ..... **واتقوا الله ويعلمكم الله والله بكل شيء عليم)** (البقرة : ٢٨٢)، فقد ورد فى هذه الآيات صفات التقوى والعدل والحق وعدم بخس الحقوق.

وكان من معايير اختيار العاملين على الزكاة في بيت المال هو توافر صفات: التقوى والصلاح والأمانة والصدق، كما وضع فقهاء المسلمين الشروط الواجب توافرها فى الدواوين الحكومية، فقد حدد ابن مماتي في كتابه **"قوانين الدواوين"** صفات من يعمل في مجال المال على النحو التالي: " **أن يكون حرا مسلما، عاقلا صادقاً، أديبا، فقيها، عالما بالله تعالى، كافيا فيما يتولاه، أمينا فيما يستكفاه، حاد الذهن، قوي النفس، حاضر الحس، جيد الحدس، محبا للشكر، عاشقا لجميل الذكر ، طويل الروح، كثير الإحتمال، حلو اللسان، له جرأه يبت بها الأمور من حكم البديهة ، وفيه تؤده يقف بها فيما لا ينصرح. على حد الرؤية، يعامل الناس بالحق على أقرب طرقه وأسهل وجهه، ولا يحتشم من الرجوع عن الغلط فالبقاء عليه غلط ثان، ويصفح عما يشرع فيه من الأقوال والأفعال، ولا تكون حوطته على اليسير بأيسر من حوطته على الكثير، ويكون شديد الأنفة، عظيم النزاهة، كريم الأخلاق، مأمون الغالة، مؤدب الخدام، لا يقبل هدية، ولا يقبل من أحد**

عطية، ولا يقصد في أحد بغيبة أو نميمة، ولا يظهرها ما بينه صداقة أو عداوة" (لمزيد من التفصيل يرجع إلى: الأسعد بن مماتي الوزير الأيوبي كتاب قوانين الدواوين، الإسكندرية، مطبعة مصر ١٩٤٣).

ولقد تناول القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والفقهاء مسألة القيم والأخلاق الواجب توافرها في كتبة الأموال (المحاسبين) قبل أن ينتبه إلى ذلك رواد الفكر المحاسبي الحديث، وهذا يلقي مسئولية على المسلمين بأن يبرزوا ذلك ويطبقوه وهذا ما سوف نتناوله بشيء من التفصيل في الصفحات التالية

(٢-٢)- القيم الإيمانية للمحاسب في الفكر الإسلامي

يقصد بالقيمة في الفكر الإسلامي بأنها المثل العليا التي ينظر إليها المسلم، والتي تحكم فكره وسلوكياته مع نفسه ومع أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، كما أنها المرشد والموجه له في أعماله وتصرفاته.

ويقصد بالقيم الإيمانية : بأنها المبادئ والأحكام والأصول الثابتة المستنبطة من مصدر الشريعة الإسلامية والتي تعتبر المرجع للأعمال الصالحة المطابقة لشرع الله عز وجل، ويعتبر الالتزام بها من دليل الإيمان بالله سبحانه وتعالى وملائكته وكتبه ورسله وباليوم الاخر وبالقضاء خيره وشره، وهذه القيم الإيمانية واجبة التطبيق والالتزام بها من قبل المسلمين في كافة نواحي الحياة ومنها في مجال مهنة المحاسبة وتتمثل القيم الإيمانية للمحاسب في الآتي.

١- **الإيمان الصادق بأن الله سبحانه وتعالى المالك الأصلي والحقيقي للأموال التي هي موضع** عملية المحاسبة وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: (**آمنوا بالله ورسوله أنفقوا مما جعلكم الله مستخلفين فيه فالذين آمنوا منكم وأنفقوا لهم أجر كبير**) (الحديد : ٧)، وقوله عز وجل: (**وآتوهم من مال الله الذى آتاكم**) (النور :٣٣).

وهذا يوجب على المحاسب أن يلتزم بشريعة المالك الأصلي لهذه الأموال ألا يخالفها مهما كانت الظروف، فعندما يعرض عليه عمل ليثبته في الدفاتر أو إعداد تقارير

محاسبية عنه يلزم أن يعرضه على شريعة الله تبارك وتعالى فإن وافقها اعتمدوه وإن لم يوافقها يرده، ويقدم البديل الإسلامي لهذا العمل الذي رده ثم يصر على التصويب حسب الشرع، فعلى سبيل المثال إن قابل المحاسب عملية رشوة أو ربا أو شراء خمر أو إسراف أو تبذير عليه أن يعترض عليه حتى ولو كانت مستوفاة المستندات، ولقد أشار الله تبارك وتعالى إلى ذلك في آية كتابة المال بقول الله تبارك وتعالى: (**ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله**) (البقرة : ٢٨٢).

٢- **الإيمان الواضح بأن مزاولة عملية المحاسبة عبادة وشكر لله سبحانه وتعالى مادام يلتزم** بالشريعة الإسلامية، لأن أي عمل يقوم به الإنسان للحصول على الكسب الطيب الحلال ليعينه ويعين المسلمين على تعمير الأرض فهو عبادة لله، ولقد قرن الله سبحانه وتعالى العبادة بالعمل فقال عز وجل: (**فإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله**) (الجمعة : ١٠)، ويؤكد صلى الله عليه وسلم على الجانب التعبدي فيقول : "**طلب الحلال فريضة بعد الفريضة**" (**رواه الطبراني**)، وقوله عليه الصلاة والسلام "**أن من الذنوب ذنوبا لا تكفرها الصلاة ولا الحج ولا العمرة ولكن يكفرها الهموم في طلب الرزق**" (**رواه أبو نعيم**).

وهذا الاعتقاد الإيماني يجعل المحاسب في الفكر الإسلامي يعمل بإخلاص وصدق ولا يتأثر بمضايقات رؤسائه، أو قلة أجره ونحو ذلك، ولا يجعل الدنيا والمادة أكثر همه، بل يلتزم بالحق ويصبر عليه ويوقن أن رضا الناس في سخط الله تبارك وتعالى له حرام، وعليه أن يخشى الله تبارك وتعالى ولا يخشى الناس، وهذا من موجبات الحياد والموضوعية والاستقلال.

٣- **الإيمان اليقيني بأن الله سبحانه وتعالى يراقب تصرفاته وأعماله** ومنها عمليات المحاسبة، وأن هناك ملائكة تسجل كل أعماله صغيرها وكبيرها في صفحته ، وهذا يطلق عليه علماء الإسلام بالرقابة الذاتية وأساس ذلك قول الله تبارك تعالى: "**وهو معكم أينما كنتم والله بما تعملون بصير**" (الحديد : ٤٠) وفي هذا الخصوص يقول رسول الله

صلى الله عليه وسلم عندما سئل عن الإحسان فقال: **"أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"** (رواه مسلم) وهذا الاعتقاد يجعل المحاسب دائم الحذر من أن يسجل له في صفحته أي عمل لا يرضي الله تبارك وتعالى عنه ويكون متأكدا من أن كافة المعاملات التي يقوم بإثباتها مطابقة تتم وفقا لشريعة الله تبارك وتعالى.

٤- **الإيمان القوي بالحساب في الآخرة** وأن له وقفة مع الله سبحانه وتعالى يحاسبه عن عمله وعن ماله وعن كل شيء، وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: **"ونضع الموزين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبه خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين "** (الأنبياء :٤٧)، وقوله جل شأنه: **"فوربك لنسألنهم أجمعين عما كانوا يعملون"** (الحجر: ٩٢– ٩٣)، وفي هذا الصدد يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: **"لن تزول قدم عبد يوما القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين أكتسبه وفيما أنفقه، وعن عمله ماذا عمل به ؟"** (رواه أحمد).

وقوله ﷺ الله عليه وسلم: **"الدنيا خضرة حلوة من أكتسب فيها مالا من غير حلة أنفقه في غير حقه، أحله الله دار الهوان، ورب متخوض في مال الله ورسوله، له النار يوم القيامة"** (أخرجه البيهقي) ، وفي هذا الخصوص يقول الرسول (صلى الله عليه وسلم) **"كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالإمام راع وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع في أهل بيته وهو مسئول، والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسئولة والعبد راع على مال سيده وهو مسئول، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"** (رواه الإمام أحمد)، وبذلك يعتبر المحاسب مسئولا أمام نفسه وأمام الله في الآخرة عما استرعاه الله فى المحافظة على الأموال بالعدل.

وهذا الاعتقاد يجعل المحاسب يستشعر عظمة الوقفة أمام الله تبارك وتعالى ليحاسبه عن عمله، وبذلك يخاف من أن يقوم بعمل من أعمال المحاسبة يتعارض مع شريعة الله تبارك

وتعالى مهما كانت الأسباب، وهذا في حد ذاته يعتبر من أهم ضوابط عملية المحاسبة في الفكر الإسلامي.

تؤثر القيم الإيمانية السابقة على عمل المحاسب ومن تقدم لهم التقارير المحاسبية وتكون غايتهم العليا هي بذل الجهد لنجاح مؤسستهم وأنه سوف يجزى الجزاء الأوفى ويتحول جهده وسعيه إلى عبادة ويؤدي عمله بكفاءة عالية من الاتقان والاحسان.

(٢-٣) – القيم الأخلاقية للمحاسب في الفكر الإسلامي

يقصد بالقيم الأخلاقية بأنها العادات الفطرية السوية التي يتطبقها الإنسان في أعماله وتصرفاته، وتعتبر الأخلاق شئ طبيعي فطري ثابت.

وتؤثر القيم الإيمانية السابقة على خلق المحاسب وعلى من تقدم لهم القوائم والتقارير المحاسبية وينتج عنها تفاعلات تحقق المقاصد المستهدفة من عملية المحاسبة ، ومن أهم المثل الأخلاقية التي يجب أن تتوافر في المحاسب ما يلي:

١- **الأمانة:** يجب أن يكون المراجع أمينا على المال، وأمينا على العمل الذي يراجعه، وأساس ذلك قول الله سبحانه وتعالى: "**يا أبت استأجره من خيرا من استأجرت القوى الأمين**" (القصص:٢٦) وقوله تبارك وتعالى: "**أجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم**" (يوسف:٥٥)، وقوله جل شأنه: "**يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون** " (الأنفال:٣٧). ولقد أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم على الأمانة فقال: "**لا إيمان لمن لا أمانه له ولا دين لمن لا عهد له**" (رواه أحمد وأبو داود)، وقال صلى الله عليه وسلم: "**المستشار مؤتمن**" (رواه الطبراني).

ويجب اختيار المحاسب على أساس الكفاءة والأمانة وليس على أساس العاطفة والمجاملة، ودليل ذلك ما قاله رسول الله صلى الله عليه وسلم لأبي ذر: "**يا أبا ذر، إنك ضعيف وإنها أمانة**".

إن تحلي المحاسبين بصفة الأمانة تجنب المنشآت الكثير من المشاكل وأهمها تسرب المعلومات وتجعل الجميع يعمل في أمن وطمأنينة ، ومن ناحية أخرى يجب وضع ضوابط ولوائح وقواعد يسترشد بها المحاسب في عمله حتى لا يوسوس إليه الشيطان إلى طريق الخيانة.

٢- **الصدق:** يعتبر الصدق من أهم أخلاق المسلم بصفة عامة ولا يمكن أن يكون المؤمن كذابا على الإطلاق، ولا يمكن أن يستقيم أو ينجح أي عمل يقوم على الكذب، والله سبحانه ينادي الناس أن يلتزموا بالجماعة التي تتحلى بالصدق فقال جل شأنه: "**يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين**" (التوبة : ١١٩)، ويجب على المحاسب في كافة المواقع أن يلتزم بالصدق حتى تكون تقاريره موضع الثقة والتقدير والاحترام وأن يتجنب شهادة الزور مهما كانت الضغوط عليه، ولقد أمرنا الله عز وجل بذلك فقال: "**والذين لا يشهدون الزور وإذا مروا باللغو مروا كراما**" (الفرقان :٧٢)، ولقد أوصانا الله عز وجل بذلك فقال: "**واجتنبوا قول الزور**" (الحج :٣٠)، والأحاديث النبوية الشريفة تأمر الناس بصفة عامة، والتجار بصفة خاصة بالصدق في المعاملات كثيرة منها قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "**التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء**" (رواه الترمذى) ، وقال عليه الصلاة والسلام في حديث آخر "**التاجر الصدوق تحت ظل العرش يوم القيامة**"، وقوله صلى الله عليه وسلم أيضا: "**البيعان بالخيار ما لم يتفرقا .... فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما** " (رواه البخاري) .

إن تحلى المحاسبين بالصدق مع أنفسهم، وبالصدق مع الرؤساء الذين ترفع إليهم القوائم والتقارير المحاسبية، وبالصدق مع المساهمين والشركاء والجهات الخارجية من موجبات النجاح لعملية المحاسبة وأثاث الثقة والتقدير في المعلومات المحاسبية التى تقوم لها .

٣- **العدل:** يعتبر العدل من أهم الأخلاق التي أمر الله تبارك وتعالى: بها كاتب المال فى أية المداينة، فقال الله تبارك وتعالى"**وليكتب بينكم كاتب بالعدل**" (البقرة :٢٨٢) فشرط الكتابة هو العدل، ولا يتحيز لطرف على طرف، ولفظ العدل واسع يتسع لكل ما

يحقق اعطى كل ذي حق حقه بدون بخس أو ظلم، ولقد أمرنا الله سبحانه وتعالى بالعدل بصفة عامة فقال عز وجل: "**يا آيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين إن يكن غنياً أو فقيراً فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى إن تعدلوا وإن تلووا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيرا** "(النساء : ١٣٥)

ويعتبر قلم الكاتب شاهد، ولقد أمرنا رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بالشفافية والمصداقية والعدالة في الشهادة، فقال (صلى الله عليه وسلم): "**إذا رأيت مثل الشمس فاشهد**"، ولا يجب الامتناع عن أداء الشهادة ودليل ذلك قول الله (عز وجل): "**ولا يأب الشهداء إذا ما دعوا**" (البقرة :٢٨٢)،

إن تحلي المحاسب بالتجرد والعدالة في كافة أعماله الصغيرة والكبيرة يحقق الثقة في المعلومات المحاسبية التي يعتمد عليها الآخرون في اتخاذ القرارات

إن تحلي المحاسبين بخصلة السماحة من أسس نجاح عملية المحاسبة ويجعل كثيرا ممن ترسل لهم القوائم والتقارير المحاسبية يتأثرون بسماحة وبشاشة المحاسب أكثر من تأثرهم بالتقارير المكتوبة.

٤- **الإخلاص في العمل**: يلزم أن يكون هناك إخلاصا من المحاسب للعمل الذي يقوم به لإرضاء الله سبحانه وتعالى، وهذا يجنبه النفاق والرياء والكذب الذي يظهر عندما يكون الولاء لغير الله، ولقد أمرنا الله سبحانه وتعالى بالإخلاص في كل شيء فقال: "**ما أمروا إلاّ ليعبدوا الله مخلصين له الدين** " (البينة : ٥) ولقد أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم على خصلة الإخلاص فقال (صلى الله عليه وسلم): "**ثلاث لا يغل عليهن قلب المؤمن : اخلاص العمل، والنصيحة لولي الأمر، ولزوم الجماعة**، ولقد أوصى"أبو الحسن الندوي" العاملين في مؤسسة إسلامية فقال: "**استحضروا النية في عملكم يصبح عبادة .. إنما الفرق بين عمل وعمل هو الإخلاص لله تبارك وتعالى والاحتساب، فإذا صلحت نيتكم وإذا انطوت قلوبكم على أنكم في عمل تتقربون به إلى الله فإنكم بذلك في عباده.**

ويظهر أثر تحلي المحاسبين بخصلة الإخلاص في اتقان العمل، وبذل الجهد في تسوية الملاحظات وتصويب الأخطاء متعاونا مع الآخرين لأن غايتهم جميعا واحدة،

كما أن الإخلاص واستشعار مراقبة الله تجعله من تلقاء نفسه بعيدا عن النفاق وتزوير التقارير لإرضاء المسئولين.

٥ – **اتقان وإحسان العمل**: من أهم مسئوليات المحاسب هو إتقان العمل وتحسينه ودليل ذلك من القرآن الكريم، هو قول الله تبارك وتعالى: "**إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً** " (الكهف: ٣٠) ولقد أكد رسول الله صلى الله عليه وسلم "**أن الله يحب أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه**" (رواه البيهقي).

ويتطلب إتقان العمل التأهيل العلمي والعملي والتدريب المستمر حتى يكون كفئا وهذا ما أشار إليه القرآن الكريم عندما وصفت بنت شعيب سيدنا موسى بالقوة فقال الله تعالى على لسانها : " **إن خير من استأجرت القوى الأمين** " (القصص: ٢٦)،

ويحقق التزام المحاسب بالجودة في أداء خدماته المحاسبية لجميع الأطراف الثقة والتقدير، والمحافظة على سمعته وسمعة المهنة التي ينتمي إليها، ويجب على المحاسب أن يعرف المواصفات الفنية الواجب توافرها في الخدمات التي يؤديها، كما يجب متابعة التطورات الحديثة الفنية التي ترفع من مستوى أداء عمله.

٦– **النـزاهة**: ويقصد بها العفة وتجنب الارتشاء والتحيز والمداهنة في الإفصاح عن المخالفات والأخطاء لايحق لإرضاء الناس مقابل عائد مادي أو عاطفي معنوي وفى ذلك معصية لله، وخصلة النزاهة مرتبطة كل الارتباط بالعدالة في الشهادة كما سبق الإيضاح، ولقد أمرنا الله تبارك وتعالى بذلك فقال عز وجل: "**إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل**" (النساء :٥٨)، وقوله سبحانه وتعالى: "**وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى** " (الأنعام : ١٥٢) ولقد نهانا الله عز وجل عن الرشوة التي هي من أضداد النزاهة فقال الله عز وجل: "**ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون**" (البقرة : ١٨٨) ويقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "**ومن استعملناه على عمل فرزقناه رزقا فما اخذ بعد ذلك فهو غلول**" وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم): "**لعن الله الراشي والمرتشي والرائش بينهما**" (رواه أحمد).

وتأسيسا على ما سبق يجب على المحاسب أن يكون نزيها عفيفا متجـــــردا في كـــل أعماله ولا يقبل عطية من أحد حتى يكون موضع ثقة وإحترام وتقدير من النـــــاس، ويكون عمله صالحا يثاب غيره.

٧ – **الوفاء بالعهود والعقود** : ويقصد بها الالتزام بالشروط واللوائح والنظم ما لم تكن مخالفة لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وخصلة الوفاء بالعهد من صفات المؤمنـــين بصفـــة عامة، ولقد أمرنا الله سبحانه وتعـــالى بهـــا فقـــال: "**وافـــوا بعـــده الله إذا عـــهدتم**" (النحل: ٩١)، واكد عز وجل على الوفاء بالعقود في التصرفـــات والمعـــاملات، فقـــال سبحانه وتعالى: "**يا آيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود**" (المائدة: ١)، ومن الأحاديث النبويـة التي توجب الالتزام وبالوفاء بالعهد والميثاق قول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "**مـــن كان بينه وبين قوم عهد، فلا يحلن عهدا ولا يشدنه حتى يمضي أمره، أو ينبذ عليـــهم على سواء**" (رواه أبو داود والترمذي).

ويحقق التزام المحاسب بخصلة الوفاء إلى استقرار المعاملات وتحقيق المقاصد المشـــروعة من عمله والثقة في انضباطه والتزامه بالنظم واللوائح والتعليمات، فالمحاسبة تقوم علـى الضبط والإنتظام والإستقرار ولا تقوم على الفوضى والخلل.

(٢–٤) – سلوكيات المحاسب في الفكر الإسلامي

من أهم القيم السلوكية التي يجب أن يلتزم بها المحاسب في الفكر الإسلامي ما يلي:

١ – **الحب الأخوة**: وذلك بأن يستشعر الإنسان عند التعامل مع غيره وروح الأخوة ومـا تتطلبه من تحاب وتواد ولا سيما عند المحاسب مع زملائه في المهنة أو المتعاملين معه في مهنته، وأصل ذلك قول الله تبارك وتعالى: "**إنما المؤمنون أخوة**" (الحجـــرات : ١٠)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "**المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ....**" (مسلم) .

وينعكس أثر المحبة والأخوة بين المحاسبين في التناصح، فللمسلم على المســـلم أن يستر عورته، ويغفر ذلته، ويرحم غربته، ويقبل عثرته، ويقبل معذرته، ويرد غيبتـــه، ويديم نصحته والنصح لكل مسلم فرض على الكفاية ، وينعكس هذا السلوك علـــى

زيادة روح التعاون والثقة بين المتعاملين مع المحاسب من داخل المؤسسة ومن خارجها وكذلك بين أعضاء المهنة .

٢ – **السماحة:** يجب أن يكون المحاسب سمحا في التعامل مع الناس جميعا، ولا سيما بين المتعاملين معه، لأن حقهم عليه في بسط الوجه والتجاوز عن الزلات فى الهفوات ، وأساس ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "**رحم الله عبدا سمحا إذا باع، وسمحا إذا اشترى وسمحا إذا قضى**" (رواه البخاري)، وتتطلب السماحة أن يكون الإنسان متواضعا، متجنبا الكبرياء ، لأن المتواضع عطوف والمتكبر منفر

وتظهر خلاصة التسامح فى عمل المحاسب عند إعداد التقارير المحاسبية ومناقشتها مع مستخدميها ، وكذلك سعة صدره لتقبل الرأى الآخر .

٣ – **الحلم والأناة:** على المحاسب أن يتسم سلوكه بالحلم والهدوء وسعة الصدر ولقد وصف الله عز وجل سيد إبراهيم بالحلم فقال: "**إن إبراهيم لأواه حليم** " (التوبة :١١٤)، ووصف سيدنا إسماعيل بالحلم فقال عز وجل: "**فبشرناه بغلام حليم**" (الصافات:١٠١).

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (**إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ولا يترع من شئ إلا شانه**) (ابن الراوى).

وتؤثر خصلة الحلم على المحاسب فى كل تصرفاته وسلوكياته ولا سيما عند عرض التقارير المحاسبية ومناقشتها على مستخدميها وينشأ بينهما حوار وتبادل الآراء والحجج والأدلة، ويظهر ذلك بصفة خاصة فى التقارير الرقابية التى قد تضمن بيانات عن أوجه القصور والإنحرافات.

٤ – **كتمان الأسرار: يعتبر** كتمان الأسرار من أهم الخصال التى تظهر فى سلوكيات المحاسبى ، لأنه يتعامل مع أسرار الآخرين ولا سيما البيانات والمعلومات التى حصل عليها أثناء عمله.

ويعتبر كتمان الأسرار من الأمانات الواجب الالتزام بها والسابق بيانها تفصيلا ، والتى أشار إليها الرسول (ﷺ) بقوله : " **المؤمن من أمنه الناس على أموالهم وأنفسهم** " (رواه الإمام أحمد).

ولا شك التزام المحاسب بكتمان الأسرار يدفعه إلى المحافظة على جميع أسرار المنشاة سواء كانت هذه الأسرار في شكل بيانات أو معلومات اطلع عليها أو مستندات حصل عليها أو إيضاحات طلبها أو غير ذلك من أسرار الوحدات الاقتصادية. إلا إذا كان في عدم الإفصاح عنها يمثل ضرراً بالمجتمع، وهو ما يجنب تلك الوحدات الكثير من الخسائر نتيجة عدم تسرب سياستها الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية للغير.

٥ - **التعاون على البر والتقوى:** يعتبر التعاون بين المحاسبين وبعضهم البعض وكذا بينهم وبين من يتعاملون معهم أحد السلوكيات الإسلامية التي يجب أن تسود في مهنة المحاسبة، وأساس ذلك قول الله سبحانه وتعالى: (**وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى**) (المائدة : ٢)، وقد ورد في تفسير هذه الآية: **هو أمر لجميع الخلائق بالتعاون على البر والتقوى، أي ليعن بعضكم بعضا، وتحاثوا على ما أمر الله تعالى واعملوا به، وانتهوا عما نهى الله عنه وامتنعوا عنه كما يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا) (رواه مسلم).**

ويتمثل التعاون بين المحاسبين ومن يتعاملون معهم في قيام المحاسب بتوجيه نظرهم إلى نقاط الضعف وأوجه النقص والقصور في نظم العمل الداخلية لتجنبها مستقبلا، وكذا الإشارة إلى جوانب الخير في هذه النظم للمحافظة عليها واستكمالها، هذا من جانب أعضاء المهنة، أما من جانب العملاء، فإن التعاون قد يتمثل في سرعة استجابتهم لما يطلبه المحاسب من بيانات ومعلومات ومستندات، وهو ما يساعد على تخطيط برنامج المحاسبة، ومتابعة تنفيذه بشكل جيد.

وينعكس أثر التعاون بالمفهوم السابق على تحقيق التقارب والترابط الإجتماعي وإيجاد جو من الألفة وتوفير قنوات اتصال وتكوين علاقات إيجابية وأحداث تضامن في الفكر والرأي بين المحاسبين والإدارة والعملاء، ويزيد من التماسك بينهم، فضلا عن تبادل البيانات والمعلومات بما يحقق أفضل السبل لمعالجة المشكلات التي تواجه المهنة، كما ينعكس كذلك على زيادة كفاءة المهنة وإمكانية الانتهاء منها في وقت قصير .

٦ - **الإلتزام بالشورى**: تعتبر الشورى من أهم القيم الإسلامية الواجب الإلتزام بها بصفة عامة ولا سيما فى مجال إتخاذ القرارات الإدارية، ولقد أمر الله بها فقال عز وجل: "**وأمروهم شورى بينهم**" (الشورى :٣٨)، كما أن الله عز وجل أمر نبيه بالمشورة ما تكفل به من إرشاده ووعد به من تأييده ليستن به المسلمون ويتبعه فيها المؤمنون وإن كان عن مشورتهم غنيا فقال الله تبارك وتعالى: "**وشاورهم فى الأمر**" (آل عمران: ١٥٩).

وفي مجال المحاسبة يجب على المحاسب بصفة عامة أن يتشاور مع تابعيه ومعاونية حتى يتخذوا القرار الرشيد ولا سيما فيما يتعلق بتصميم النظم المحاسبية وتشغيلها وكذلك عند إعداد التقارير التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، كما يجب عليه أن يتشاور مع الإدارة عند اتخاذ القرارات.

٧ - **القدوة الحسنة** : تعتبر القدوة الحسنة الطيبة من سلوكيات المسلم وأساس ذلك قول الله تبارك وتعالى: "**يا أيها الذين آمنوا لما تقولون ما لا تفعلون ، كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون**" (الصف: ٢، ٣)، وقد ورد تفسير هذه الآية: أن الدعوة إلى البر والمخالفة عنه في سلوك الداعي إليه هي الآفة التي تصيب النفوس بالشك لا في الدعاة وحدهم، ولكن في الدعوات ذاتها، وهي التي تبلبل قلوب الناس وأفكارهم، لأنهم يسمعون قولا جميلا ويشهدون فعلا قبيحا فتملكهم الحيرة بين القول والفعل.

وبخصوص القدوة السيئة يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (**يؤتى بالرجال يوم القيامة فيلقى فى النار ، فتندلق أقتاب بطنه ، فيدور بها كما يدور الحمار فى الرحا ، فيجتمع إليه أهل النار فيقولون : يا فلان مالك ؟ ألم تكن تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر ؟، فيقول : بلى ، كنت أمر البمعروف ولا آتيه ، وأنهى عن المنكر وآتية**) (متفق عليه).

وتظهر سلوكيات القدوة الحسنة فى محاسب المحاسبة فى علاقة المحاسب بمتبوعية وبمن يتعامل معهم، فالتأثير الفعال للمحاسب مرهون بسلوكه المستقيم مع متبوعيه ومع الغير حتى يكون نموذجاً إسلامياً يحتذى به .

تعقيب

تتفاعل القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية الإسلامية مع الكفاءة الفنية والأخذ بالأسباب المعاصرة واتقان العمل إلى رفع كفاءة الأداء المحاسبى فى كل مجالاته ، وهذا

ينطبق على كل المحاسبين ومنهم المحاسب الإدارى ويثار فى هذا المقام تساؤل : هل هذه القيم المميزة قابلة للتطبيق أم وعظ وإرشاد ؟ للإجابة على هذا التساؤل وغيره نفرض فى الصفحات التالية الجوانب التطبيقة لها فى صدر الدولة الإسلامية لتكون أقوى دليل على أن الإسلام قول وفعل وإيمان وعمل .

(٢-٥)- الجوانب التطبيقية للقيم والأخلاق فى النظم المالية فى صدر الدولة الإسلامية .

لقد إهتم الإسلام بالقيم والأخلاق بصفة عامة، لقد طبق ذلك عملياً على العاملين على الزكاة وفى ديوان المال والدواوين الحكومية وما فى حكم ذلك، حيث وضع الفقهاء مجموعة من الشروط الواجب توافرها فيهم منها شروط تتعلق بالقيم الإيمانية والأخلاقية والوظيفية ، وتفصيل ذلك كما يلى:-

◆ ـــ الشروط الواجب توافرها فى العاملين على الزكاة.

من أهم الشروط التى وضعها الفقهاء فى العاملين على الزكاة ما يلى:-

١ - أن يكون مسلماً مكلفاً بالغاً.

٢ - أن يكون أميناً صادقاً.

٣ - أن يكون عالماً بكتاب الله وسنة رسوله وفقه الزكاة.

٤ - أن يكون قادراً على القيام التام بما يوكل إليه من أعمال (الكفاية للعمل).

٥ - أن يكون حاد الذهن، حاضر الحسن جيد الحدس.

٦ - أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات.

ولقد أجاز فريق من الفقهاء عمل غير المسلمين ولكن فى الوظائف التى ليس لها علاقة بالعقيدة والفقه، ويتضح من هذه الصفات أنها تركز على الإيمان والأخلاق والسلوكيات والفقه والمكفاءة .

◆ ـــ الشروط الواجب توافرها فى المحاسبين العاملين فى بيت المال والدواوين الحكومية.

لقد وضع الفقهاء مجموعة من الشروط فيمن يعمل فى ديوان المال وغيره من الدواوين الحكومية سواء كان محاسباً أو مراجعاً أو نحو ذلكن ولقد جمعها الوزير الأيوبى الأسعد بن مماتى فى كتاب قوانين الدواوين فى الآتى:-

"يجب على الكاتب ان يكون حراً مسلماً، عاقلاً صادقاً، أديباً ، فقيهاً عالماً بالله تعالى، كافياً فيما يتولاه، أميناً فيما يستكفاه، حاد الذهن، قوى النفس، حاضر الحس، جيد الحدس، محباً للشكر، عاشقاً لجميل الذكر، طويل الروح، كثير الاحتمال، حلو اللسان له جرأة يبت بها الأمور على حكم البديهة، وفيه تؤدة يقف بها فيما لا يتصرح على أحد الروية، معامل الناس بالحق من أقرب طرقة وأسهل وجوهه، ولا يحتشم من الرجوع عن الغلط فالبقاء عليه غلط ثان، ويفصح عما يشرع فيه من الأقوال والأفعال، ولا تكون حوطته على اليسير بأيسر من حوطته على الكثير، ويكون شديد الأنفة، عظيم النزاهة كريم الأخلاق، مأمون الغائلة، مأمون الحذام، لا يقبل هدية، ولا يقبل من أحد على عطية، ولا يقصد فى أحد بغيبة ولا نميمة، ولا يظهر ما بينه وبين أحد من صداقة أو عداوة".

ويمكن تقسيم هذه الشروط إلى ثلاث مجموعات.

(أ)- شروط تتعلق بالتكوين الشخصى.

(ب)- شروط تتعلق بالعلم والفقه.

(ج)- شروط تتعلق بالكفاءة الفنية.

وفيما يلى إيضاح لكل مجموعة على التوالى.

أولاً: الشروط الخاصة بالتكوين الشخصى.

* أن يكون حراً يستطيع ان يبدى رأيه بحرية وعزة وجرأة وحياد.
* أن يكون مسلماً، أى يلتزم بشرع الله فى عمله.
* أن يكون عاقلاً حتى يبدى رأيه برشد وأن يميز بين الصواب والخطأ.
* أن يكون أميناً فيما يستكفاه أى فيما يكلف به من عمل.
* أن يكون صادقاً فى قوله، ومخلصاً فى عمله حتى يكون رأيه موضوع ثقة.
* أن يكون محباً للشكر، عاشقاً لجميل الذكر.
* أن يكون حاد الذهن، حضر الحس، جيد الحس.

* أن يكون طويل الروح، كثير الإحتمال.

* أن يكون حلو اللسان، طيب الكلمة، لا يقول للناس إلا الحسنى.

* أن يكون بعيداً عن الشبهات وأن لا يقبل من أحد هدية، ولا يساعد على ذلك.

* أن يكون جريئاً فى الحق، ومتأنياً فى الحكم واتخاذ القرارات.

* أن يلتزم بالضوابط ولا يتحرج من الرجوع عن الغلط فالبقاء على الغلط غلط ثان.

* أن يكون شديد الأنفة، عظيم النـــزاهة، كريم الأخلاق.

* أن يكون مأمون الغائلة، حافظاً للأسرار.

* لا يتعرض بمساخطة الناس سراً ولا علانية.

* لا يعتد لنفسه بخدمة ولا حرمة، وأن يكون متواضعاً متجرداً.

* لا يكون حوطته على اليسير بأيسر من حوطته على الكثير.

* أن يكون قوى الشخصية، محايد اً لا يظهر ما بينه وبين الآخرين من حب أو بغض.

ثالثاً: الشروط الخاصة بالعلم والفقه.

* أن يكون عالماً بأحكام كتاب الله، وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم.

* أن يكون متعمقاً فى الفقه ولا سيما فقه المعاملات والكتابة.

* أن يكون أديباً عالماً باللغة والأدب حتى يستطيع ان يعبر عن ما يفل ويقول.

الشروط الخاصة بالكفاءة.

* أن يكون كافياً فما يتولاه من عمل، بمعنى أن يفهم الجوانب الفنية للعمل الـــذى يقوم به و لم يفصل ابن مماتى الكفاءة الفنية لأنها تكتســـب بالخـــبرة والممارســـة ومرتبطة بالظروف المحيطة والتى تتغير من مكان إلى مكان، ومن زمن إلى زمن.

يتضح أن الشروط التى وضعها الوزير ابن مماتى تتضمن كافـــة القيـــم الأخلاقيـــة والسلوكية والفنية التى وردت فى المواثيق الوضعية وهذا يبرز سبق الإسلام فى المجالات التى تتفق مع الفطرة والدين ، ولا يمكن فصل الدين عن حلبة الحياة ، بل يجـــب أن تكـــون المعاملات والتصرفات سواء كانت محاسبية أو غيرها مبنية على سند من الدين .

◆ ***الشروط الواجب توافرها فى المحتسب (المفتش) .***

الحسبة فى الإسلام فرض على كل مسلم قادر، ومن مهامها الأساسية: الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، وهى من فروع الدين الأساسية ويسمى القائم بها المحتسب، وهو نوعان:

المحتسب الوالى: وهو موظف معين من قبل الدولة.

ومن الشروط التى وضعها الفقهاء فى المحتسب ما يلى:-

١ - أن يكون مسلماً لأن الحسبة من الواجبات الدينية.

٢ - أن يكون مكلفاً لأن حكم الحسبة الشرعى الوجوب، ولا وجوب على غير المكلف.

٣ - أن يكون قادراً على أداء أعمال الحسبة حسب أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٤ - أن يكون على علم بالمنكرات، وما هو معلوم من الدين بالضرورة.

٥ - أن يكون عدلاً مجتنباً للكبائر وخوارم المروءة.

٦ - أن يكون قادراً على أمر بالمعروف والنهى عن المنكر.

٧ - حسن الخلق من حيث الأمانة والصدق والوفاء .

٨ - أن يكون مخلصاً فى عمله ابتغاء مرضاة الله .

٩ - أن يلتزم بهدى الرسول (ﷺ) فى قيمه وخلقه وسلوكه .

١٠ - أن يكون رفيقاً بمن يتعامل معهم ولاسيما عندما يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر.

١١ - الالتزام بالصبر والأناه لأن ذلك من موجبات عمله .

١٢ - أن يكون عفيفاً عن أموال الناس لا يأخذ رشوة ولا هدية وما فى حكم ذلك

١٣ - أن يكون مستقلاً فى رأيه شديداً فى الحق عزيزاً نزيها .

نستنبط من الشروط الواجب توافرها فى المحتسب أن الفقهاء وضعوا أساسيات شخصية وأخرى وظيفية ولا يمكن الفصل بين الأخلاق والوظيفة .

تعقيب على الشروط الواجب توافرها فى العاملين فى النظم المالية الإسلامية .

نستنبط من الشروط التى وضعها الفقهاء للعاملين فى بيت الزكاة ذو ديوان بيت المالى وفى نظام الحسبة أنها تتضمن تتضمن ما يلى :

أولاً : الأساسيات الشخصية: وتتمثل فى الإسلام / الحرية/ الرشد / الصلاح والتقـــوى، والأمانة والصدق / العدل / التأنى / الصبر / الجرأة فى الحق / النــزاهة / المروءة.

ثانياً : التكوين العلمى والمهنى : وتتمثل فى العلم / الكفاية / حاد الذهن / المقـــدرة علـــى اتخـــاذ القرارات.

وبهذا يتضح سبق التطبيق الإسلامى لموضوع القيم والأخـــلاق والســـلوكيات فى مجال المحاسبة قبل أن يفطن إلى ذلك رواد الفكر المحاسبى المعاصرين، وكان ذلك ينطبق على كل العاملين فى بيوت المال سواء كانوا محاسبين أو مراجعين، و لم يكن فى صدر الدولـــة الإسلامية تخصص بحث فى مجال المحاسبة كما هو فى الوقت المعاصر، وهذا كله ينطبق على المحاسب المالى وكذلك المحاسب الإدارى سواء بسواء.

ولقد قامت العديد من الهيئات والمؤسسات المالية الإسلامية بوضع مواثيق للقيـــم والأخلاق للعاملين بها، ونعرض فى الصفحات التالية نموذجاً محاسبياً لذلك وهـــو معيـــار أخلاقيات المحاسب والمراجع فى المؤسسات المالية الإسلامية .

(٢-٦) - عرض ميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع للمؤسســـات الماليـــة الإسلامية.

بظهور المؤسسات المالية الإسلامية، ظهرت الحاجة إلى وجود ميثاق لقيم وأخـــلاق المحاسبين يتناسب مع القيم الدينية والأخلاقية والسلوكيات للمجتمع الإســـلامى، ولقـــد قامت هيئة المحاسبة والمراجعة لتلك المؤسسات بوضع الميثاق المطلوب، فيما يلـــى عـــرض سريع لما ورد بهذا المعيار (لقد اشترك المؤلف فى وضع هذا المعيار) .

*** – الإطار العام لميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع للمؤسسات المالية الإسلامية.**

يتكون الميثاق من ثلاثة أقسام، ويتضمن كل قسم مجموعة من الأسس والمبادئ والقواعد المرتبطة بأخلاقيات المحاسب على النحو التالى :

(أ) القسم الأول: الأسس الشرعية لأخلاقيات المحاسب، وتتمثل فى الآتى:

١ – **الأمانة:** يجب على المحاسب أن يتصف بالأمانة وأن يكون قادراً على تحمل مسئوليتها.

٢ – **مبدأ الإستخلاف:** يجب على المحاسب أن يراعى أوامر الله المالك للمال عند مزاولته، ولا سيما فى الأوامر والنواهى.

٣ – **الإخلاص:** أن يكون المحاسب مخلصاً فى عمله قاصداً به وجه الله عز وجل ولا يخضع للمؤثرات أو الضغوط الخارجية.

٤ – **التقوى:** يجب على المحاسب إستشعار مراقبة الله سبحانه وتعالى وهذا يجنبه العواقب السيئة نتيجة إنحرافه عن مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية.

٥ – **الإحسان وإتقان العمل:** ينبغي للمحاسب ان لا يقصر فى أداء عمله واعتبار ذلك عبادة ومطلب دينى وأساس ذلك قول الرسول (صلى الله عليه وسلم): "إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه".

٦ – **مراقبة الله:** يجب أن يؤمن المحاسب بأن الله يراقبه على جميع أفعاله وهذا ما يسمى بالرقابة الذاتية وهى مرتبطة بقوة العقيدة واستشعار قدرة الله عز وجل.

٧ – **محاسبة الله تعالى للعباد:** يجب على المحاسب أن يتذكر دائماً انه مسئول أمام الله تعالى وأمام المجتمع وأمام المهنة وأمام نفسه، وهذه المحاسبة الذاتية مرتبطة بعقيدة الإيمان باليوم الآخر والمحاسبة أمام الله على الأعمال والثواب والعقاب.

(ب) القسم الثانى: المبادئ الأخلاقية للمحاسب، وتتمثل فى الآتى:

١ – **الثقة:** ينبغى أن يكون المحاسب موضع ثقة فى أداء عمله، وهذا يتطلب: النزاهة والصدق والأمانة والاستقامة والمحافظة على سرية المعلومات.

٢ – **المشروعية:** التيقن من مشروعية كل ما يتعلق بعمله وأن تكون فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٣ – **الموضوعية:** ينبغى أن يكون المحاسب عادلاً متجرداً ومحايداً مستقلاً ، لا ينقاد لتأثير الآخرين عند أداء عمله أو إبداء رأيه.

٤ – **الكفاءة المهنية وإتقان العمل:** يجب أن يكون المحاسب أهلاً لكل ما يقوم به من مهام وأن يؤدى عمله بعناية وإتقان.

٥ – **السلوك الإيمانى:** يجب أن تتسق سلوكيات وتصرفات المحاسب مع القيم الإيمانية المستمدة من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٦ – **السلوك المهنى والمعايير الفنية:** يجب على المحاسب أن يراعى فى كل تصرفاته قواعد السلوك المهنى ومعايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

(ج) القسم الثالث: قواعد السلوك الأخلاقى للمحاسب:

وتأسيساً على الأسس الشرعية والمبادئ الأخلاقية للمحاسب تنبعث قواعد السلوك الأخلاقى للمحاسب أثناء أداء عمله، وتتمثل فى الآتى:

١ – قواعد السلوك الأخلاقى المنبثقة عن مبدأ الثقة تتمثل فى الآتى:

* – عرض وتقديم المعلومات والأحكام والآراء بأمانة وصدق وشفافية.
* – المحافظة على سرية المعلومات.
* – تجنب إستغلال المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أجل نفع شخصى أو مصلحة للغير.
* – تجنب المساس بالأهداف الشرعية والأخلاقية للمؤسسة.

٢ – **قواعد السلوك الأخلاقى المنبثقة عن مبدأ المشروعية، وتتمثل فى الآتى:**

* – الوفاء بالمسئولية أمام الله.
* – الإلمام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
* – التثبت من مشروعية الأعمال.
* – الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٣ – **قواعد السلوك الأخلاقى المنبثقة عن مبدأ الموضوعية، وتتمثل فى الآتى:**

* – عدم قبول عطايا أو هدايا أو خدمات.
* – تجنب المواقف التى فيها تعارض مصالحة مع مصالح العميل.
* – المحافظة على الاستقلالية.
* – عدم تقديم خدمات للعميل تهدد الموضوعية.
* – عدم توقف أتعابه ومكافآته فى أداء المراجعة على تحقيق نتيجة معينة للفحص.

٤ – **قواعد السلوك الأخلاقى المنبثقة عن مبدأ الكفاية المهنية وإتقان العمل، وتتمثل فى الآتى:**

* – التأهيل العلمى والعملى والتفقه الدينى والخبرة المهنية.
* – عدم قبول القيام بأى أعمال مهنية إلا إذا توافرت لديه الكفاية.
* – إتقان الواجبات والخدمات الوظيفية والمهنية.
* – تخطيط ومتابعة ومراقبة الأعمال.
* – مراعاة إكتمال ووضوح التقارير.

٥ – **قواعد السلوك الأخلاقى المنبثقة عن مبدأ السلوك الإيمانى، وتتمثل فى الآتى:**

* – إستشعار مراقبة الله.
* – إستشعار المحاسبة الأخروية.
* – الإخلاص فى العمل.
* – الوفاء بالعهود والعقود.
* – المحبة والأخوة فى الله.

* – السماحة والرفق فى المعاملات.
* – القدوة الحسنة.

٦ – قواعد السلوك الأخلاقى المنبثقة عن مبدأ السلوك المهنى والمعايير الفنية، وتتمثل فى الآتى:

* – الإلتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.
* – العناية فى أداء الأعمال والواجبات والخدمات المهنية.
* – عدم القيام بأى أعمال تمس الأمانة والموضوعية والإستقلالية.
* – الاستعلام من المراجع الخارجى القديم عن أسباب تغييره.

٧ – مؤيدات الإلتزام بميثاق أخلاقيات المحاسب: وتتمثل فى الآتى:

* – العقوبات التعزيبية التى تضعها الجهات ذات العلاقة.

تعقيب

لقد صور معيار أخلاقيات المحاسب والمراجع للمؤسسات الملية الإسلامية ولكنه ينطبق على المحاسبين والمراجعين بصفة عامة لأنه مستقى من مصادر الشريعة الإسلامية والتى يجب أن تطبق أحكامها على المسلمين عامة ، وأن الالتزام بهذا عبادة لله وطاعة وضرورة شرعية وحاجة مهنية .

(٢–٧) – بواعث ودوافع التزام المحاسبين بالقيم والأخلاق والسلوكيات الإسلامية.

يرى رواد الفكر المحاسبى الموضوعى البواعث والدوافع لالتزام المحاسبين بالقيم والأخلاق هى بواعث دنيوية ويتمثل فى الإنذار والوقف والفصل إلى غير ذلك، أما فى الفكر الإسلامى، فإن البواعث والدوافع بالالتزام بالقيم والأخلاق والسلوك الطيب هى بواعث إيمانية دنيوية وأخروية ، وهكذا يرجع إلى مجموعة من العوامل من أهمها ما يلى:

١ – يعتبر الالتزام بالقيم الإيمانية والأخلاق الفاضلة والآداب والسلوكيات السوية عبادة وطاعة لله سبحانه وتعالى يثاب عليها المحاسب ويعاقب فى حالة عدم الالتزام بها وأصل ذلك قول الله عز وجل: "**إن أحسنتم أحسنتم لأنفسكم وإن أسأتم فلها**"

(الإسراء : ٧)، وقوله عز وجل **"قل إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين "** (الأنعام :١٦٢).

٢ - يحقق الالتزام بالقيم والأخلاق إحترام وتقدير المجتمع الذى يعمل فيه المحاسب، وهذه ميزة معنوية عالية، وتمثل إشباعاً لمن يعى ذلك، فلن يستوى الصالح مع الطالح، ولا العفيف مع المرتشى، ولا الأمين مع الخائن ، ولا المجحد مع المقصر ... وهكذا .

٣ - يحقق الالتزام بالقيم والأخلاق فى مجال المحاسبة الوفاء بالمسئولية تجاه الله والمهنة والوطن، وبذلك يشعر المحاسب بأنه يرضى الله تبارك وتعالى ، وأنه مواطن صالح وأنه عضو ملتزم ومستقيم تجاه مهنته.

٤ - يؤدى الالتزام بالقيم والأخلاق فى مجال المحاسبة إلى رفع مستوى كفاءة أداء المحاسبين وفى ذلك تنمية ذاتية لهم، وفى نفس الوقت تطويراً للأداء المحاسبى بصفة عامة ، والواقع العملى التطبيقى يؤكد ذلك .

٥ - لأى مهنة ميثاق آداب وشرف، فعندما يكون للمحاسبين ميثاق قيم وأخلاق فإن هذا يساعدهم فى المحافظة على هذه المهنة والزود عنها وكذلك معاقبة المنحرفين الذين يسيئون إليها.

٦ - يعتبر الالتزام بالقيم والأخلاق فى مجال المال سداً لمنافذ الشياطين التى توحى بالإنسان بالشروع فى السير فى الطرق غير المشروعة لاكتساب المال من غير حله، وفى هذا حماية للنفس وللمجتمع والناس جميعاً.

ويتطلب تنمية البواعث والدوافع السابقة أن تقوم المنظمة أو النقابة أو المؤسسة التى ينتمى إليها المحاسبون بوضع ميثاق قيم وأخلاق ترعاه لتحقيق الخير لأعضائها وللمهنة وللوطن.

(٢-٨)- الفروق الأساسية بين الميثاق الإسلامي لقيم وأخـــلاق المحاســبين والمواثيق الوضعية.

هناك بعض الثوابت يجب تبيانها تبرز اختلافات جوهرية بــين الميثــاق الإســلامي والمواثيق الوضعية من حيث المنهجية والالتزام، من أهمها ما يلى:

١ - أن المصادر الأساسية للقيم الواردة فى الميثاق الإسلامى هى: القرآن الكريم والســنة النبوية والإجماع والقياس، وهذا يعطى لها سمة القبول والثبات ، وعلى العكس فــإن مصدر المواثيق الوضعية هو ما تفتقت عنه عقول البشر ولا تتسم بالقبول العام وقابلة للتغير إذا تغيرت الظروف المحيطة.

٢ - يعتبر الالتزام بالقيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية الإسلامية عبادة الله وطاعة، وتحقق عند المسلم إشباعاً ذاتياً روحياً، وهذا لا يتوافر فى المواثيق الوضعية.

٣ - من بواعث ومؤيدات الالتزام بالقيم الواردة فى الميثاق الإسلامى الخشية من الله عــز وجل والتى تتمثل فى المراقبة والمحاسبة الذاتية ومن مقوماتها التربية والروحية، وهذا غير وارد فى المواثيق الوضعية.

٤ - تأسيساً على البنود السابقة، يتمثل الثواب والعقاب فى المنهج الإسلامى، فى الحيــاة الدنيا وفى الآخرة بينما يكون الثواب والعقاب فى المنهج الوضعى فى الحياة الدنيا مــن قبل المنظمة المهنية التى ينتمى إليها العضو.

٥ - تمتد مسئولية المحاسب فى الفكر الإسلامى إلى المسئولية الدينية والاجتماعية والقوميــة الإسلامية العالمية، وتكون أمام جماعة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر وأمام الجمعية المهنية أو النقابة أو المنظمة التى ينتمى إليها وأمام السلطان وأمام الله عز وجل، بينمــا تقتصر المسئولية فى الفكر الوضعى على المسئولية الجنائية والمدنية والأدبية.

٦ - يعتمد تطبيق القيم الإسلامية على التربية منذ النشأة وعلى مناهج تعليمية تجمع بــين العلوم الشرعية والعلوم غير الشرعية، فلا يمكن الفصل بينهما، وهذا يحقق التــوازن فى شخصية المحاسب.

(٢-٩)- الجوانب التطبيقية للميثاق الإسلامي لقيم وأخلاق المحاسب.

يتطلب تطبيق هذا الميثاق مجموعة من المقومات من أهمها ما يلى:

١ - وجود كيان قانونى له سلطة الإلزام، ويستمد تلك السلطة من الجهات الحكومية المعنية (وزارة - البنك المركزى - النقابة - .....)، ويتولى ذلك الكيان إصداره ومتابعة تنفيذه وتقرير الروادع وتوقيع العقوبات على من لا يلتزم به.

٢ - التزام المؤسسات والوحدات الاقتصادية وكذلك مراقبى حساباها بما ورد بالميثاق من أسس ومبادئ وقواعد فى ضوء تشريع يصدر من الدولة ويكون له الالزام.

٣ - نشر الميثاق وتعريفه للمحاسبين والمراجعين وبيان منافعه المشروعية لهم والتى تحقق الحماية لهم وللمهنة وللمجتمع ورفع أدائهم وتقوية الثقة فى أعمالهم.

٤ - عقد ندوات وحلقات نقاشية ودورات تدريبية للمحاسبين والمراجعين حول بنود الميثاق وإجراءات تنفيذه.

٥ - التعاون مع الكيانات الأخرى ذات الإهتمام للالتزام بالميثاق على المستوى المحلى والعالمى لنشره على مستوى العالم.

٦ - تدريس بنود الميثاق فى دور العلم المختلفة حتى يحصل الطالب والدارس على أساسياته وهذا يساعد فى التطبيق.

وهذه آمال طموحة، ولكن ليست على الله ببعيد، إذا يلزم توافر النية الخالصة، والعزم الأكيد، والتخطيط السليم، والتنظيم الدقيق، والبرامج العلمي، وإن شاء الله سيكون قريباً ، وصدق الله العظيم القائل : **" قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدى به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم "** (المائدة : ١٥-١٦) .

خاتمة الكتاب

○ الحمد لله الذى هدانى وأعاننى على إعداد هذا الكتاب والذى يتعلق بكيفية الانتفاع من أسس ومعايير وأساليب المحاسبة فى خدمة قرارات رجال الأعمال ، وبصفة خاصة فى مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات الإدارة فى ظل فلسفة الإدارة العلمية الحديثة ، وفى عصر تقنية صناعة المعلومات وشبكات الاتصالات والعولمة ، وفى إطار الارتداد الحميد مرة أخرى إلى الاهتمام بسلوكيات الإنسان والالتزام بالقيم والأخلاق الحسنة فى المعاملات الإدارية والمالية ونحوها .

○ ويجمع هذا الكتاب بصفة عامة بين المعاصرة والأصالة ، ويقصد بالمعاصرة استخدام الأساليب الفنية المتقدمة فى مجال المحاسبة مثل أساليب وبحوث العمليات وعلم النفس وعلم الأخلاق ، ويقصد بالأصالة : توثيق المفاهيم والأسس والمبادىء بأدلة من الفكر الإدارى والمحاسبى السائد ، ومن الفكر الإسلامى وذلك لإبراز السمة العالمية والشاملة للإسلام ، وأنه دين عبادات ومعاملات وأن فيه إدارة ومحاسبة واقتصاد وأنه منهج الحياة

○ كما تضمن الكتاب العديد من النماذج التطبيقية على الموضوعات الواردة به والمستقاه من الحياة العملية والواقع المعاصر بهدف مزج المفاهيم والأسس النظرية بالتطبيق العملى وليسترشد به المحاسبون ورجال الأعمال فى حياتهم العملية .. وهذا بهدف ربط القول بالفعل والإيمان بالعمل ، وتخريج أجيال قادرة على التطبيق .

○ وأخيراً لا ينبغى لى أن أدعى أن هذا الكتاب خالى من النواقص وأوجه القصور لأنه من فعل البشر الذى يصيب ويخطىء ، ويتذكر وينسى ، أو أقول أنه قد اشتمل على كل ما يهم المحاسب الإدارى ورجل الأعمال ، فهناك العديد من الموضوعات الهامة الأخرى كان يجب أن يشملها هذا الكتاب ولكن لم نستطع نظراً لضيق الوقت وحدود المقام وعامل العجلة فى إخراج الكتب بسرعة لطلاب العلم ، لذلك ألتمس العذر من أخى القارىء ، ونذكر أنفسنا جميعاً بقول الله تبارك وتعالى: ﴿ **ربنا لا تؤاتخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته على الذين من قبلنا ، ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به ، واعف عنا وأغفر لنا أنت مولنا فأنصرنا على القوم الكفرين** (البقرة : ٢٨٦) صدق الله العظيم .

وآخر دعونا أن الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات .

دكتور / حسين شحاتة

قائمة المراجع المختارة

- دكتور أحمد موسى (رحمه الله) : " المحاسبة فى مجال التخطيط " ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٦م .
- دكتور أحمد نور : " مبادىء المحاسبة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، ١٩٩٨م .
- الغريب بيومي : " المحاسبة المالية " ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٣م .
- دكتور جلال عبد الفتاح عبد العزيز : " المحاسبة الإدارية " ، دار الكتاب الجامعى -
- دكتور حسن أحمد غلاب : " المحاسبة المالية : الأصول العلمية والعملية " ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٤م .
- دكتور حسن أحمد غلاب : " المحاسبة الإدارية " ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٤م .
- دكتور حسين حسين شحاتة : " التكاليف المعيارية : مفهوماً ونظاماً وتطبيقاً " ١٩٧٩م .
- دكتور حسين حسين شحاتة : " بحوث العلمليات فى مجال التكاليف " ، ١٩٧٨م .
- دكتور حسين حسين شحاتة : " أصول الفكر المحاسبى الإسلامى " ، دار النشر والتوزيع الإسلامية ، ١٩٩٥م .
- دكتور حسين حسين شحاتة : " ميثاق قيم وأخلاق المحاسب فى الفكر الإسلامى " ، هيئة المحاسبة والمراجعة الإسلامية ، البحرين ، ١٩٩٦م .
- دكتور حسين حسين شحاتة : " المنهج الإسلامى لدراسة الجدوى الاقتصادية " ، من مطبوعات بنك فيصل الإسلامى ، ١٩٩٤م .
- عمر حسنين : " تطور الفكر المحاسبى " ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية ، ١٩٧١م .
- دكتور عبد المنعم فليج : " محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات " ، بدون ناشر ، ١٩٩٠م .
- عيسى أيوب الباروني : " الرقابة المالية فى عهد الرسول والخلفاء الرشيدين " ، من مطبوعات جمعية الدعوة الإسلامية العالمية ، ١٣٩٥هـ / ١٩٨٦م .
- دكتور فؤاد أبو إسماعيل : " التخطيط المالى والنقدى " ، بدون ناشر ، ٢٠٠٠م .
- فاروق محمود هريدى : " إعداد الموازنات التخطيطية " ، من مطبوعات نقابة التجاريين بالجيزة ، ١٩٩٦م .
- دكتور فاروق عبد الحكيم غندور : " الرقابة باستخدام الميزانيات التقديرية " ، بدون ناشر ، ١٩٩٩م .

- دكتورة كوثر الأبجى : " أصول المحاسبة المالية " ، بدون ناشر ، ١٩٩٦م .
- دكتور متولى عامر : " إطار المحاسبة الإدارية " ، دارالنهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٩م
- دكتور محمد عبد المنعم عفر : " التنمية والتخطيط وتقويم المشروعات فى اقتصاد الإسلامى " ، درا الوفاء للطباعة والنشر ، المنصورة ، ١٩٩٢م .
- دكتور محمد محمد الجزار : " المحاسبة الإدارية : الإطلر الفكرى " ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧١م .
- دكتور محمد كمال عطية : " نظم محاسبية فى الإسلام " ، مكتبة وهبة ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- دكتور محمد كمال عطية : " التكاليف والتسعير فى الإسلام " ، دار النشر للجامعات المصرية ، ١٩٧٧م .
- دكتور محمد عبد الحليم عمر : " الرقابة على الأموال فى الفكر الإسلامى " ، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة الأزهر ، ١٩٨٢م .
- دكتور محمد سعيد عبد السلام : " محاضرات فى نظم محاسبية فى الإسلام " ، من مطبوعات كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٤٠٠هـ .
- دكتور محمود المرسى لاشين : " التنظيم المحاسبى للأموال العامة فى الإسلام " ، دار الغد العربى ، بيروت ، ١٩٧٧م .
- دكتور محمود يوسف عبد السلام : " المحاسبة الإدارية " ، من مطبوعات كلية التجارة جامعة الأزهر .
- دكتور محمود الفقى : " دراسة مقارنة لمفهوم الربح فى الإسلام " ، رسالة ماجستير ، تجارة الأزهر ، ١٣٩٥هـ .
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية : "معايير المحاسبة والمراجعة الإسلامية" ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م .
- دكتور يوسف القرضاوى : " دور القيم والأخلاق فى الاقتصاد الإسلامى " ، مكتبة وهبة ، ١٩٩٤ .

التعريف بالمؤلف

قال الله تبارك وتعالى : " يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، إن أكرمكم عند الله أتقاكم " [الحجرات ١٣]

قال رسول الله [ﷺ] :" لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، ألا أدلكم على شيء إن فعلتموه تحاببتم ، أفشوا السلام بينكم " [رواه مسلم] .

أخي في الله ، أختى فى الله : السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

لقد أمرنا الله عز وجل بالتعارف ، وحثنا الرسول القدوة [ﷺ] على ذلك ، ومن وسائله السلام ، وامتثالاً لأمر الله عز وجل واقتداءً برسوله [ﷺ] يطيب لى التعارف عليكم :

✪ **ـ الاسم** : حسين حسين شحاته ، من مواليد مدينة سمنود غربية ، سنة ١٣٥٩هـ/ ١٩٣٩م

✪ **ـ السيرة العلمية** : بداية تعليمي في كُتَّاب المدينة وحفظت قسطا من القرآن الكريم ، ثم انتقلت إلى التعليم العام ،وحصلت على بكالوريوس التجارة من جامعة الاسكندرية سنة ١٩٦٢م ، والماجستير من جامعة القاهرة سنة ١٩٦٩م ، والدكتوراه من إنجلترا سنة ١٩٧٦ م

✪ **ـ السيرة العملية** : بدأت عملي بوظيفة محاسب بوزارة الخارجية سنة ١٩٦٢م ، ثم معيداً بقسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة الأزهر سنة ١٩٦٤م ، وتدرجت حتى وصلت إلى أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالكلية.

✪ **ـ الخبرات المهنية** : أعمل محاسباً قانونياً ، ومستشاراً مالياً وشرعياً للعديد من المؤسسات المالية والاقتصادية الإسلامية ومستشاراً لمؤسسات وصناديق الزكاة في البلاد الإسلامية .

✪ **ـ العضوية** : عضواً في العديد من الجمعيات والمراكز العلمية والاجتماعية والاقتصادية والدعوية .

✪ **ـ المؤلفات** : خمسة عشر كتاباً في الفكر المحاسبي الإسلامي ،خمسة عشر كتاباً في الفكر الاقتصادي الإسلامي ، عشرة كتب في الفكر الإسلامي (مرفق بهذا الكتاب قائمة بها) .

ترجم مجموعة من الكتب السابقة إلى اللغة الإنجليزية والفرنسية والإندونيسية والماليزية

✪ **ـ الحالة الاجتماعية** : متزوج ووهبني الله بأربعة أولاد .

✪ **ـ وسيلة الاتصال** : مكتب ٢٨٧٢٨١٩ ـ محمول ١٥٠٤٢٥٥ / ٠١٠ ـ ف / ٢٨٧٩٦٥٧ .

اللهم اجعلني خيراً مما يظنون واغفر لي مالا يعلمون

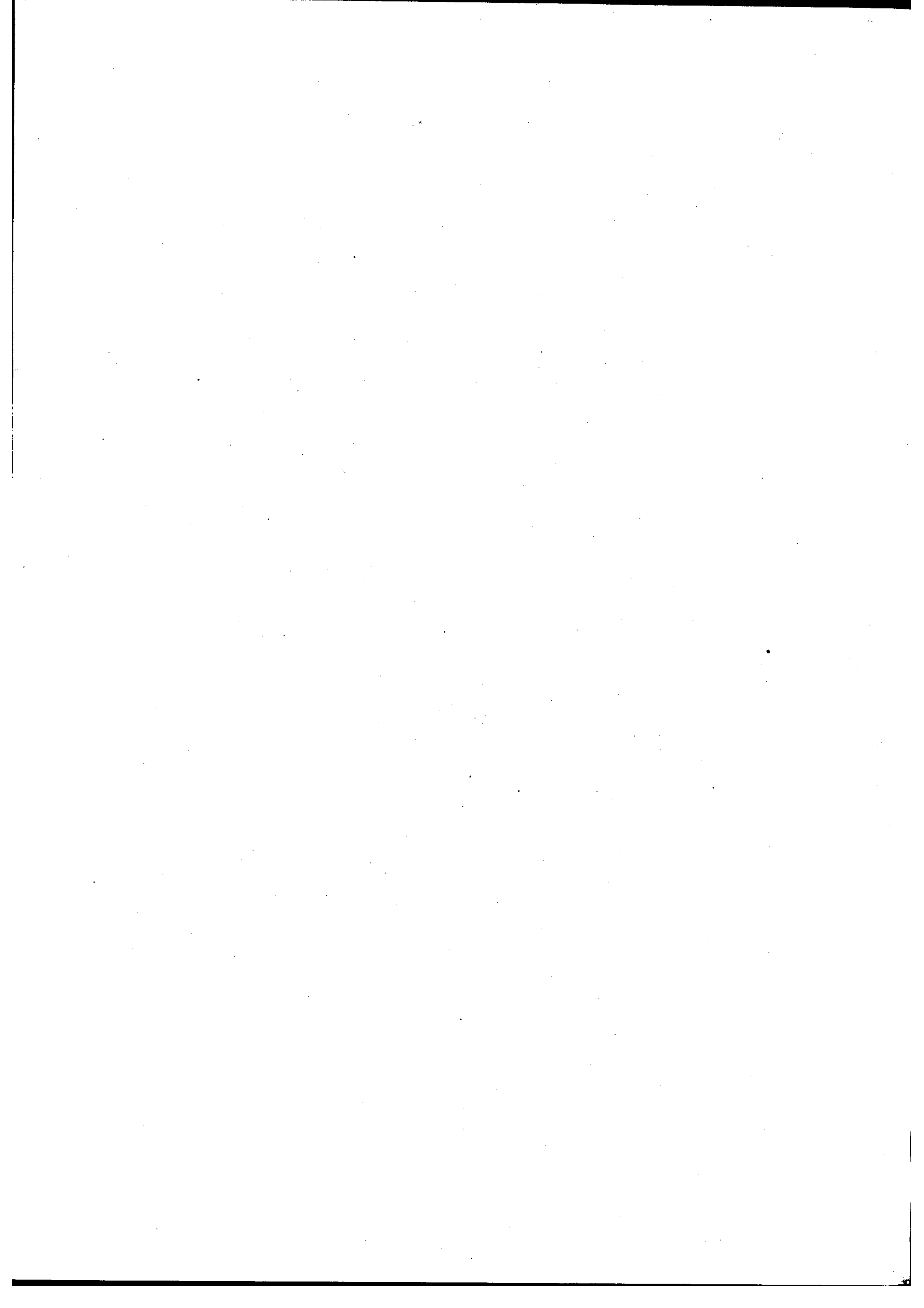
اللهم تقبل منا صالح أعمالنا ، واجعلها خالصة لوجهك الكريم

فهرست المحتويات

تابع / فهرست المحتويات

تابع / فهرست المحتويات

والحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات



الأخطاء الواردة فى كتاب
المحاسبة الإدارية لرجال الأعمال

معذرة : نظراً للعجلة فى الإنتهاء من طبع الكتاب وتوصيله للطلبه فى معياد مناسب قبل الامتحان فقد وقعت مجموعة من الأخطاء المطبعية ، نرجو من الأخ القارىء التماس العذر لنا وتصويبها وجزاه الله خيراً .

رقم الصفحة	رقم السطر	الخطأ	الصواب
٥	٧	ثم	تم
٩	٤	للخليفة ما	للخليفة أو ما
١٢	٢١	يا يا أيها	يا أيها
١٤	٥	هو	هى
٣٠	٧	تعقب	تعقيب
٣٩	١٠	اختلاق	اختلاف
٤٤	١٢	الجياد	الحياد
٤٩	١٠	العلمى	العملى
٩٧	٧	ــــ	١٥٠٠ فى خانة يونيو معدل
٩٧	٨	ــــ	٣٧٥٠ فى خانة يونيو معدل
٩٨	٢١	أنو	أو
١٠٧	٢	بيات	بيان
١٠٧	٣	وتكلفه	والتكلفة
١١٦	٨	المشتر	المشتريات
١١٦	٩	للمور	للموردين
١٢٣	٥	الحضارى	الحضارة
١٢٤	يوسف الآية [٤٢ — ٤٩]	خضر	زيادة على الآية
١٢٥	١٧	لغد	لقد
١٢٥	٢١	الزواج	الرواج
١٢٥	يوسف الآية [٤٢ ـ ٤٩]	سبع	زيادة على الآية
١٢٦	يوسف الاية (٤٩)	فيه	محذوفة من الآية
١٢٧	٨	أغراض المال	أغراض بيت المال
١٣٥	٢٠	ماء	أبناء
١٣٧	١١	الكاز	الركاز
١٥٤	١١	تقد	تقدر
١٦٠	—	———	الغاء الصفحة مكررة
١٦٣	٢٤	المشروع	المشاريع
١٦٩	٩	التى تتدم لها	تلغى الجملة كلها
١٧١	التوبة الآية (٣٤)	الذهبو الفضة	الذهب والفضة
١٧٢	٢	ال ح ضر	الحاضر
١٧٨	٣	كم	كما
١٧٨	٨	أعلى نقاط الأعلى نقطا	أعلى نقاط
١٨١	١٥	ثانا	ثانيا
١٨٨	٤/٥	الموضوع شكل	الموضوع فى شكل
١٩٤	١٣	ك = س − غ	ك = ث / (س - غ)
١٩٤	١٧	ك س = (——— / (س - غ)) س	ك س = (ت / (س - غ)) غ
١٩٦	٦	١٧٥٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠

الأخطاء الواردة فى كتاب المحاسبة الإدارية لرجال الأعمال

رقم الصفحة	رقم السطر	الخطأ	الصواب
٢٠٢	١٣	يعض	بعض
٢١٤	١٧	إلى رأس تحسب	إلى رأس المال تحسب
٢٢٧	٨	أخرى	مصاريف أخرى
٢٤٠	المجادلة الآية	إلاّ وهو سادسهم	حرف الواو زيادة على الآية.
	(٧)	إن اله	إن الله
٢٤٣	١٨	المحافظ	المحافظة
٢٤٧	سورة سبأ	واعملوا صالحاً بما	واعملوا صالحاً إنى بما
٢٤٨	٨	يكلف اله	يكلف الله
٢٤٩	١٧	عجمى	أعجمى
٢٥٠	المائدة (٨)	أعدلوا	محذوفة من الآية
٢٥٢	المجادلة الآية (٧)	ما يكون	تكتب
٢٥٣	آل عمران (١٠٤)	وينون	وينهون
٢٥٤	الأنبياء (٤٧)	من خردل وكفى	من خردل أتينا بها وكفى
٢٥٤	٢١	وتخرج له	ونخرج له
٢٥٤	٢٢	إقراء	إقرء
٢٥٤	٢٢	وكفى	كفى
٢٥٤	٢٣	بنفسك عليكم اليوم	بنفسك اليوم عليك
٢٥٥	٢٠	فبما رحمة ربك اليوم لنت	فبما رحمة من الله لنت
٢٥٥	٢١	فاعفواعنهم اغفر	فاعفوا عنهم وأغفر
٢٥٥	آل عمران الآية (١٥٩)	مايكون	محذوفة من الآية
٢٥٦	٢	أمراؤهم	أمرائكم
٢٥٦	٣	أمراؤهم	أمرائكم
٢٥٩	٢٠	ثم حاسب	ثم حساب
٢٦١	١٧	وإخبلر	وإخبار
٢٦٨	٩	منهج وأساليب المحاماة	منهج وأساليب المحاكاة
٢٧٠	٢	العملى للأساليب العملية	العملي للأساليب العلمية

الأخطاء الواردة فى كتاب المحاسبة الإدارية لرجال الأعمال

رقم الصفحة	رقم السطر	الخطأ	الصواب
٢٧٤	١٧	خليط من كل ، ويترتب	خليط من كل ما سبق ، ويترتب
٢٧٧	١٦	كما أنه تظهر أساليب جديدة بمور	كما أنه تظهر أساليب جديدة بمرور
٢٧٨	٥	المحدده بين الاستخدام	المحددة بين الاستخدامات
٢٨١	١٠	ويطبق هذه الأسلوب	ويطبق هذا الأسلوب
٢٨١	١٧	فى هذا المجال ويلاحظ أن	فى هذا المجال يلاحظ
٢٨٢	٣	عناصرها متشابكة ويصعب معه	عناصرها متشابكة ويصعب معها
٢٨٣	٣	تشغيل البيانات آليا وتحليلا علميا	تشغيل البيانات آليا وتحليلها علميا
٢٨٥	١٧	مجال بحوث العمليات بل بكفى	مجال بحوث العمليات بل يكفى
٢٨٧	٤	يختص هذه المبحث	يختص هذا المبحث
٢٩٢	١٢	الإحصائية معقدا وصعبا للحل	الإحصائية معقدا وصعبا
٢٩٥	١٠	خطوات بناء التموذج المحاكاة	خطوات بناء نمونج المحاكاة
٢٩٩	١	الربحية المتوقعة (قرضنا ١٠٠٠ ج)	الربحية التوقعة (فرضا ١٠٠٠ ج)
٢٩٩	٢	قرضا (١٢٠٠ ج)	فرضا (١٢٠٠ ج)
٣٠٥	١٨	العيوب المتوقفة	العيوب المتوقعه
٣١٠	٢٠	التقارير منفصلة	تقارير منفصلة
٣١١	٩	بشكل يقى باحتياجات التقارير	بشكل يفى باحتياجات التقارير
٣١١	١٩	فضلا إلى ما سبق	فضلا على ما سبق
٣١٣	٢٠	كل منهم تحقيقها	كل منهم فى تحقيقها
٣١٥	٣	يلزمة محرمه ما إذا حدث	يلزمه معرفه ماذا حدث
٣١٨	١٢	الرقابة على تطور	الرقابة على تطوير
٣٢٠	٥	نشاط التجمع	نشاط التجميع
٣٢٣	٣	بيانى يقدم	بيانى يقدم إلى
٣٤١	١٠	للإدارة والتى تشغيل باستخدام	للإدارة والتى تشغل باستخدام
٣٤٢	١	وتقدم بدائل إلى الإدارية	وتقديم بدائل إلى الإدارة
٣٤٨	٧	ضرورة تعاون المحاسب والإدارى وغيره	ضرورة تعاون المحاسب والإدارة وغيرهم
٣٧٦	١٤	داخل حدود دوليه	داخل حدود دوله
٣٧٧	١٣	المشتركين لها الاتصال	للمشتركين بها الاتصال
٣٧٩	٧	وهو على بصيرة دراية	وهو على بصيرة ودراية
٣٨٣	١٢	فى اسواق الأوراق المالية العالمية	فى اسواق أوراق المال العالمية
٣٨٣	١٣	تأسيسا على ما سبق فقط	تأسيسا على ما سبق فقد
٣٩٠	١	ونخلص مما سبق أن الفكر	ونخلص مما سبق إلى أن
٣٩٣	١	أنه من الممكن أنه التغلب	أنه من الممكن التغلب
٣٩٣	٢٠	المشاركة نظام الأجر	المشاركة ونظام الأجر
٣٩٤	١٣	يلتزم كل رئيس المسئولية المنوط	يلتزم كل رئيس بالمسئولية المنوط
٣٩٤	١٤	سفينه واحده ينتفع منهما الجميع	سفينه واحده ينتفع منها الجميع
٣٩٥	١٧	وإحتساسبا	وحسبيا
٣٩٧	٣	ويجب أن رئيس لجنة المشاركة	ويجب على رئيس لجنة المشاركة
٣٩٧	طه الآية (١١٨-١١٩)	إنك نظما	أنك تظمأ
٣٩٩	١٠	العادل يساعد على العمل على	العادل يساعد العامل على

الأخطاء الواردة فى كتاب المحاسبة الإدارية لرجال الأعمال

رقم الصفحة	رقم السطر	الخطأ	الصواب
٣٩٩	٢١	يوضح آثار علاج السيئه للرقابة	يوضح الآثار السيئه للرقابة
٤٠١	تبارك الآية (١٥)	فأمشوا فى منكبها	فامشوا فى منكاهما
٤٠٢	٧	وسع كرسيه السمواات	وسع كرسيه السموات
٤٠٢	الإسراء الآية (٧٠)	كثيرا	كثير
٤٠٤	١٢	شأن المرابيه الذاتيه الكثيرة من	شأن المراقبة الذاتيه الكثير من
٤٠٥	٥	عمل عملا صلحا	عمل عملا صالحا
٤٠٥	تبارك الآية (١٥)	فائوا فى منكبها	فامشوا فى منكبها
٤٠٧	البقرة الآية (٢٣٣)	نفسا	نفس
٤٠٨	١٣	أعطوا الأجير أجره قيل أن	أعطوا الأجير أجره قبل أن
٤١١		حث العاملين الى بذل	حث العاملين على بذل
٤١١	١٨	بالطبع يسفر غالبا إلى رفع	بالطبع يسفر غالبا عن رفع
٤١٢	٥	تطبيق المبادىء الاساسية	تطبيق المبادىء الإسلامية
٤٢٩	٢١	٢ – الكف ساءة المهنية	٢ – الكفاءة المهنية
٤٣١	٢	للمحاسبية والمراجعة	للمحاسبة والمراجعة
٤٣٨	٧	الق يتطبقها الإنسان	التى يطيقها الإنسان
٤٣٨	القصص الآية (٢٦)	من	إن
٤٤٠	النساء الآية (١٣٥)	إن تعدلوا	أن تعدلوا
٤٤٣	١١	سيد إبراهيم بالحلم	سيدنا إبراهيم بالحلم
٤٤٣	٢٠	المحاسبى	المحاسب
٤٤٥	٢٢	القدوه الحسنة فى محاسب المحاسبة فى	القدوة الحسنة فى علاقة المحاسب
٤٤٦	١	المحاسب الإدارى ويغار فى	المحاسب الإدارى ويثار فى
٤٤٧	٢٢	رأيه موضوع ثقه	رأيه موضع ثقه
٤٥٤	١٧	يرى واد الفكر المحاسبى الموضوعى	يرى رواد الفكر المحاسبى الوضعى
٤٥٧	١٧	والبرامج العملى	والبرنامج العملى
٤٥٩	٢٢	ربنا لا تؤاخذنا	ربنا لا تؤاخذنا
٤٥٩	٢٤	واغفر لنا أنت مولنا	واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا
٤٦٤	٢	ودورها فى الرقابة وتقيوم	ودورها فى الرقابة وتقويم الأداء
٤٦٤	٨	بحوث العلميات	بحوث العمليات
٤٦٥	٢	بالمعايير ...... والموازنات	بالمعايير والموازنات

رقم الإيداع ٥٩٧٤ / ٢٠٠١